



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats, 15 hp

En studie om ledare och medarbetares upplevelser av organisationsförändring

EXC 504

Vårterminen 2016

Författare: Anna Arvidsson
Matilda Johansson

Handledare: Ann-Louise Petersen

Examinator: Ahmad Ahmadi

Förord

Vi vill tacka fallorganisationen och alla respondenter som deltagit i denna studie och delat med sig av sina upplevelser. Vi vill tacka vår handledare och de opponenter som hjälpt oss att utveckla och ständigt förbättra vårt arbete.

Anna och Matilda

Maj 2016

Abstrakt

Titel: *En studie om ledare och medarbetares upplevelser av organisationsförändring*

Författare: Anna Arvidsson & Matilda Johansson

Kurs: Examensarbete i företagsekonomi. 15 HP
Kandidatexamen VT- 2016

Att genomföra en organisationsförändring kan vara omtumlande för de individer som arbetar i organisationen. Utvärdering av resultatet eller förändringsprocessen sker sällan och det kan bero på att de resurser som behövs inte finns i organisationen eller att det inte prioriteras. När en organisation ser resultatet jämför de oftast till de mål som ligger till grund för förändringen, uppnåddes målen så var resultatet "lyckat", om inte blev resultatet "misslyckat". Denna studie syftar till att undersöka hur ett resultat upplevs av medarbetare och ledning som genomgått en förändring och hur de relaterar det till de mål som satts upp. Fallorganisationen har genomfört en flytt till nya tillfälliga lokaler i väntan på att ombyggnationen blir klar. Vi har valt att studera en avdelning inom organisationen, de har två nivåer, medarbetare- och ledningsnivå. Studien har en kvalitativ inriktning där datainsamlingen består av semistrukturerade djupintervjuer med tolv respondenter, tio medarbetare och två från ledningsgruppen. Dessa har tolkats och presenteras utifrån två teman som är genomgående i hela studien, *kommunikation* och *personliga upplevelser*.

Det finns flera delar i förändringsprocessen som kan bidra till att förändringen accepteras. Medarbetare har lättare att acceptera förändringen om information kommer tidigt i processen, så att det finns tid sig att anpassa sig (Shin m.fl., 2015). Individer i en organisation behöver bli sedda och få vara delaktiga för att de ska kunna känna sig tillfredsställda med förändringen (Liljengren m.fl., 2003). Resultatet av intervjuerna visade att respondenterna inte har samma upplevelse av resultatet och alla beskrev inte samma mål med förändringen. Alla har fått samma information om flytten, vissa upplever att de har varit delaktiga och känner sig tillfredsställda, andra upplever att de inte har fått vara delaktiga vilket har bidragit till missnöje av förändringen. Slutsatsen av studien är att delaktighet ger en mer positiv upplevelse av resultatet och en högre acceptans för att mindre tillfredsställande arbetsituationer kan uppstå. Studien har även visat att det går att se skillnader i upplevelser på medarbetar- och lednings nivå i en organisation, ett sätt att finna dessa skillnader är att kontinuerligt utvärdera resultatet av en förändring.

Nyckelord: *Organisationsförändring, förändringsledare, implementering, utvärdering, förändringsresultat.*

Abstract

Title: *A study about leaders and employees experience of organizational change.*

Authors: Anna Arvidsson & Matilda Johansson

Course: Bachelor degree, Business and administration. 15 HP
Spring - 2016

To implement an organizational change can be overwhelming for those individuals who work in the organization. Evaluation of results or the process of change rarely occurs and one reason may be lack of resources in the organization or that it's not a priority. When an organization sees the result they usually compare it to the goals underlying the change, if the result reach the goals it is sees as "successful" if not, the result is "unsuccessful". This study aims to examine how the results are experienced by employees and management who have undergone a change and how they relate it to the goals. The case organization has completed a move to new temporary premises while the reconstruction will be completed. We have chosen to study a department within the organization, they have two levels, employee- and management. The study has a qualitative approach where the collection of data is made of semi-structured interviews with twelve respondents, ten employees and two from management. These have been interpreted and presented based on two themes throughout the entire study, *communication*, and *personal experiences*.

There are several elements in the change process that can contribute to employee acceptance. Employees can more easily accept change if they receive information early in the process which gives time to adapt (Shin et al, 2015). Individuals within an organization need to be seen and to be involved in order to be able to feel satisfied with the change (Liljengren et al, 2003). The result of the interviews showed that respondents don't have the same experience of the result and that everyone did not describe the same goal with the change. All received the same information about the move, some feel that they have been involved and feel satisfied, others feel that they haven't been involved, which contributed to the discontent of the change. The conclusion of this study is that participation in the process gives a positive experience of the result and a higher acceptance if less satisfying working condition occurs. This study has shown that there are differences between employees and managements experience of organizational change and one way to find these differences is to routinely evaluate the results.

Keywords: *Organizational change, change management, implementation, evaluation, expectations of organizational change, change outcomes.*

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Forskningsfråga	3
1.4 Syfte.....	3
2. Metod	4
2.1 Vetenskapligt synsätt.....	4
2.2 Undersökningsansats	5
2.3 Fallstudie design.....	5
2.4 Datainsamlingens genomförande	5
2.4.1 Intervjuer	6
2.4.2 Intervjuguide.....	6
2.4.3 Val av organisation.....	7
2.4.4 Urval av respondenter.....	7
2.5 Analysmetod.....	8
2.7 Trovärdighet	9
2.8 Forskningsetiska principer.....	10
3. Teoretisk referensram	12
3.1 Litteratursökning och val av litteratur.	12
3.2 Organisationsförändring	12
3.3 Kommunikation.....	13
3.3.1 Implementering av förändringar.....	13
3.3.2 Resultat och måluppfyllelse.....	14
3.4 Personliga upplevelser.....	15
3.4.1 Resultatet sett från olika nivåer	15
3.4.2 Påverkan av resultatet på individnivå.....	16
3.4.3 Utvärdering av resultat	17
3.5 Sammanfattning av forskning.....	18
3.5.1 Tolkningsmodell.....	18
4. Empiri	20
4.1 Fallorganisationen och förändringen.....	20

4.2 Kommunikation.....	20
4.2.1 Information om flytten.....	20
4.2.2 Delaktighet i flytten	21
4.2.3 Mål med flytten	22
4.3 Personliga upplevelser.....	22
4.3.1 Upplevelser av lokalerna	22
4.3.2 Kontorslandskapets påverkan på prestation och arbetsförmåga.....	23
4.3.3 Resultatet sett från olika nivåer	24
4.3.4 Möjliga effekter av flytten.....	26
4.4 Inför kommande flytt.....	26
4.5 Sammanfattning.....	27
5. Tolkning.....	29
5.1 Kommunikation.....	29
5.1.1 Delaktighet i processen.....	29
5.1.2 Mål med flytten	30
5.2 Personliga upplevelser.....	31
5.2.1 Upplevelser av resultatet på olika nivåer.....	31
5.2.2 Individuell syn på resultatet.....	31
5.2.3 Risken att förlora kompetens.....	32
5.2.4 Utvärdering av resultat	32
5.3 EVLN- Modellen.....	33
5.4 Utvärdering av studiens resultat	35
6. Slutsats.....	36
6.1 Vår slutsats	36
6.1.1 Studiens genomförande	37
6.2 Rekommendation till fallorganisationen	37
6.3 Förslag till fortsatt forskning	37
7. Referenser.....	39
Bilaga 1.....	I
Bilaga 2.....	II

1. Inledning

Detta kapitel presenterar det ämne denna studie lägger sitt fokus på. Vi börjar med en bakgrund som beskriver organisationsförändring som ämne i stort för att sedan gå över till en problemdiskussion där vi mer specificerar vad denna studie vill undersöka. Vidare presenterar vi syfte och forskningsfråga.

1.1 Bakgrund

Organisationsförändringar är något som blivit allt vanligare med åren. Det finns flera orsaker som kan påverka en organisation att genomföra en förändring. Extern påverkan kan vara hårdare konkurrens på marknaden, nya tekniska utvecklingar eller samhällsförändring. Intern påverkan kan vara behov av större lokaler, behov av mindre administrativa kostnader eller en ny produkt som ska lanseras. En organisationsförändring kan ha olika syften och innebära både små och stora förändringar (Sveningsson & Sörgärde, 2015).

Organisationer förändras kontinuerligt och rutinmässigt, men intern förändring sker inte så enkelt och ges inte samma utrymme att kontrolleras då en organisation inte alltid gör som det är sagt (March, 1981). Förändringar i organisationer är ofta komplexa och kan vara en utmaning att genomföra, vilket även kan ses i det faktum att en planerad förändring ofta inte följer den utsatta planen (Jacobs, Witteloostuijn & Christe-Zeyse 2013). Vare sig ett företag vill förändra arbetssätt eller köpa nya stolar till lunchrummet innehåller förändringen planering, implementering och ett resultat. Bakom detta finns olika drivkrafter som för organisationen mot förändringen.

Drivkrafter som påverkar till att genomföra organisationsförändringar kan vara politiska, ekonomiska, demografiska samt sociokulturella (March, 1981). Vilka drivkrafter som ligger bakom en förändring kan i sin tur påverka riktningen på förändringen. Alvesson och Sveningsson (2014) menar att det finns många situationer där organisationsförändringar tillkommer från yttre faktorer och omvärlden. Omvärlden förändras snabbt och då gäller det att organisationen hinner följa marknaden i den höga konkurrens som vanligen råder. Detta medför att organisationer i dag pressas hårdare till att genomföra förändringar för att skapa konkurrenskraftighet. Det är många omvärldsfaktorer som vill vara med och påverka för att få igenom organisationsförändringar, dock borde det finnas ett lika stort intresse inom organisationen eftersom att det är den det handlar om samt deras utveckling och intressen. (Sveningsson & Sörgärde, 2015).

Förändringar kan ses som evolutionära eller revolutionära, evolutionära förändringar innebär små förändringar som sker regelbundet i organisationer som exempelvis nya möbler eller om möblering. De växer fram på grund av tidigare beslut eller extern utveckling, som exempelvis informationsteknik. Revolutionära förändringar är större och mer komplexa som inte genomförs löpande utan kräver planering och har en längre

tidsprocess (Sveningsson & Sörgärde, 2015). Vad det än är för typ av förändring så finns det alltid processer, både i planeringen och implementeringen. Dessa processer innefattar både medarbetare och ledning och de förekommer ofta i olika steg i processerna samt blir påverkade på olika sätt.

En annan aspekt på hur resultatet kan upplevas av en organisation är ledningen och chefers syn på förändringen. Doyle m.fl. (2000) menar att många chefer upplever att det hade varit bättre att fokusera på det mätbara resultatet av förändringar än att fokusera på en ogripbar organisationskultur. Ett sätt att föra ledning och medarbetare samman i arbetet med förändring kan vara att skapa gemensamma mål att arbeta mot. Då resultaten ger individer vinning som både påverkar dem personligen och gemensamt i verksamheten (Will, 2015).

1.2 Problemdiskussion

Moderna organisationer ligger i framkant när det kommer till att utveckla och genomföra organisationsförändringar. Det finns krav på flexibilitet och snabba beslut som genom teknikens framsteg underlättat detta sätt att driva på förändringar. Men ändå menar flera forskare att det är nästan 70 procent av alla förändringar som misslyckas (se Hammer & Champy, 1993; Beer & Nohria, 2000). Då en förändring sker i en organisation kan utgångspunkten exempelvis vara att öka effektiviteten, förnya ett arbetssätt eller byta leverantör. Det kan vara en förändring som gör liten påverkan på den dagliga verksamheten lika väl som det kan påverka på alla nivåer i en verksamhet. Hur stor eller liten en förändring än är finns det alltid ett önskat resultat som förändringen ska leverera.

Det finns flera studier som menar att implementeringen är det primära att fokusera på för att skapa så goda förutsättningar som möjligt och minska motståndet (se Doyle m.fl., 2000; Xu m.fl., 2015 och Shin, 2015). Wu & Wu, (2011) menar dock att det inte är lika vanligt att forskningen riktar in sig på hur organisationsförändringen negativt påverkat personalen och därigenom skapat motstånd. Motstånd kan lätt uppstå och påverka synen och arbetet med förändringar på olika nivåer inom organisationen. En del organisationer upplever att det är ett problem att få människor att kommunicera i arbetet och det kan medföra att det är svårt att få förändringar att fungera i samband med en implementering (Doyle m.fl., 2000).

En förändring brukar ses som lyckad eller misslyckad, då är det inte en utvärdering av det faktiska resultatets funktion eller duglighet som är i fokus utan mer om resultatet nådde målet eller inte. En förändring får alltid ett resultat, hur det än klassificeras. Men utvärdering av resultat sker inte så ofta, bland annat för att det kan vara svårt att se var en förändring slutar och en annan börjar (Doyle m.fl., 2000).

Fallorganisationen i denna studie är ett globalt industriföretag med inriktning på sälj och tillverkning, de tillhör en större koncern och har sitt huvudkontor i Göteborg. De har

genomgått en stor förändring som innefattar att flytta en avdelning till nya tillfälliga lokaler under en period, för att sedan återkomma till den tidigare arbetsplatsen som har totalrenoverats. Vi fick i uppdrag av ledningen på avdelningen att undersöka flytten till de tillfälliga lokalerna eftersom de har upplevt en tveksamhet hos personalen angående dessa lokaler. Studien riktar in sig på att undersöka hur resultatet av flytten upplevs av medarbetare och ledning.

Resultatet kan ses på olika vis beroende på var i organisationen man befinner sig, om det upplevs olika, finns det då risk att det påverkar organisationens arbete? Vi finner det intressant att undersöka om det är någon skillnad på hur ledning eller medarbetare upplever en förändring. Finns det risk att dessa skillnader kan skapa osäkerhet och splittrad arbetsgrupp, kan det påverka prestation eller arbetstillfredsställelse hos individen.

1.3 Forskningsfråga

Hur upplevs resultatet av en organisationsförändring på lednings- och medarbetar nivå i en organisation?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att bidra med kunskap om hur resultatet av en organisationsförändring upplevs på medarbetar samt ledningsnivå och hur detta kan påverka verksamheten. Denna kunskap kan vara ett hjälpmedel för fallorganisationen och andra verksamma inom organisationsförändringar för att kunna hantera och dra nytta av resultaten av en förändring.

2. Metod

I detta kapitel redogör vi varför vi valt en kvalitativ och tolkande metod och varför den valda metoden är lämplig för studien utifrån dess syfte och problemformulering. Vidare beskriver vi hur vi arbetat med insamling av data genom intervjuer och vilket urval vi haft, vi redogör för hur vi förhållit oss till de forskningsetiska principerna under arbetets gång. Avslutningsvis diskuterar vi hur vi ser på studiens trovärdighet och källkritik.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Vetenskapligt synsätt handlar om hur forskaren ser på världen och den verklighet som ska undersökas. Beroende på vilken sorts undersökning som ska genomföras, det vill säga vad som ska studeras, måste det klargöras vilket tillvägagångssätt som är lämpligt. De finns två grundperspektiv, kvalitativ och kvantitativ forskning. Kvantitativ forskning kan förklaras som mer fokuserad på siffror och att pröva och bekräfta teorier och den kvalitativa forskningen är tonvikten på orden, att utgå ifrån verkligheten för att skapa teori (Bryman & Bell, 2003). Denna studie syftar till att undersöka individers upplevelser av en förändring i den organisation de verkar, detta kommer vi inte kunna undersöka med hjälp av siffror då det är de anställdas ord som är i fokus. Inom den kvalitativa forskningen finner vi utrymme för att tolka ord, texter och även göra observationer och därför anser vi att ett kvalitativt perspektiv är lämpligt då vi avser att använda tolkningen som främsta verktyg (Bryman & Bell, 2003). Då vi har studerat medarbetare och ledare inom ett större företag vars organisation nyligen genomgått en förändring, vill vi undersöka deras upplevelser av resultatet av denna förändring. Styrkan i att använda en kvalitativ metod för att undersöka upplevelser av organisationsförändring är att deltagarnas berättelser ges utrymme att styra forskningen (Bryant, 2006). Det kvalitativa perspektivet riktar in sig på att undersöka individens uppfattning och tolkning av sin egen sociala verklighet vilket i denna studie blir en central del då upplevelsen av en organisationsförändring kan innebära olika för olika individer (Backman, 1998).

Inom kvalitativ forskning nämns ofta hermeneutik i syfte att beskriva tolkningen som utgångspunkt. Genom den hermeneutiska cirkeln ges en förklaring på hur tolkningen bör sättas i ett sammanhang. Cirkeln innebär att för att förstå helheten måste de enskilda delarna även studeras och för att förstå delarna måste de sättas i ett sammanhang och ses som en helhet (Alvesson och Sköldberg, 2008). För att vi ska kunna tolka våra resultat i denna studie behöver vi förstå hur organisationen fungerar i stort och i vilket sammanhang de verkar samtidigt som vi måste lägga vikt vid att förstå våra respondenter så att tolkningen sker i rätt sammanhang.

Vi har samlat in empirisk data med kvalitativ intervju som metod, det vill säga att vår utgångspunkt i intervjuerna var att skapa en öppen plats där respondenten kan dela med sig av sina erfarenheter. Denna metod är lämplig för att vi ska få en djupare insikt i respondentens tankar och upplevelser (Dalen, 2011).

2.2 Undersökningsansats

Undersökningsansatsen beskriver hur studien ser på förhållandet mellan teori och empiri. Vanligast är induktion och deduktion, vilka båda kan användas i kvalitativa undersökningar. Induktion innebär att verkligheten är utgångspunkten i forskningen och att det utifrån den skapas teorier. Forskaren går då in utan förkunskap för att studera hur verkligheten ser ut (Bryman & Bell, 2003). Genom induktion kan det skapas generella regler för en företeelse utifrån de iakttagelser som görs (Alvesson & Sköldberg, 2008). Deduktion kan beskrivas som att ha sin utgångspunkt i teori som ska prövas eller förkastas. Det innebär att forskaren utgår i från en teoretisk hypotes som sedan kan prövas genom empirisk datainsamling (Bryman & Bell, 2003). I denna studie har vi i första hand en deduktiv ansats då vi har en teoretisk referensram som utgångspunkt. Den teori som samlats inför arbetet har varit grunden i hur intervjuguiden konstruerats. Då vi har en förkunskap om ämnet organisationsförändringar kan vi göra en deduktiv studie då förkunskapen kan komma att styra oss. Men vi anser ändå att det finns en del induktiva delar i vår studie då vi inte hade någon förkunskap om den specifika verksamhet vi har studerat, vilket har gjort att vi kunnat göra tolkningar av deras verklighet.

Respondenternas svar är i detta avseende den verklighet vi utgick ifrån, deras upplevelser blev sammantaget den verklighet som vi hade att tolka och företaget det som representerar sammanhanget. Alla respondenter arbetar i samma företag och avdelning vilket då gav oss möjlighet att genom deras samlade upplevelser kunna finna kontextuella mönster.

2.3 Fallstudie design

Vi har genom en fallstudie undersökt hur ett specifikt företag och deras medarbetare och ledning upplever resultatet av en viss organisationsförändring. En fallstudie görs då fokus ligger på exempelvis en viss situation, plats eller miljö. I denna studie är själva fallet en specifik förändring som fallorganisationen genomfört vars resultat kommer att studeras. Fallstudiedesignen anses vara särskilt lämplig då studien avser att förstå eller beskriva företeelser som är komplexa (Bryman & Bell, 2003). Komplexiteten i detta fall är på grund av att det handlar om individers upplevelser vilket inte är så lätt att mäta med siffror.

2.4 Datainsamlingens genomförande

Det finns olika sorters data som kan vara aktuellt i en studie, primärdata vilket är den data forskaren själv funnit i sina undersökningar och sekundärdata kan innebära data och resultat från andra forskares studier som gjort tidigare (Bryman & Bell, 2003). Denna studie är baserad på primärdata, det vill säga de intervjuer som genomförts hos fallorganisationen, som är framtagen för denna undersökning. I den teoretiska referensramen presenterar vi vår sekundärdata, vilket i denna studie är tidigare forskning inom ämnet, där redogör vi även för hur insamlingen har gått till.

2.4.1 Intervjuer

Vi har genomfört intervjuer med tolv respondenter med ett åldersspann på 30-55 år, det är personer från ledningsnivå och medarbetarnivå. Intervjuerna var ca 30-45 min långa och har gjorts under april månad år 2016 på plats i fallföretagets lokaler och genomfördes på samma sätt och med samma intervjuguide till alla respondenter, oavsett nivå i företaget. Vi ville att alla ska få utgå ifrån samma frågeställningar och sedan kunna svara utifrån sig själv och sina erfarenheter.

Dokumentationen av intervjuerna har skett med ljudupptagning och anteckningar först för att sedan transkriberats. Vi har valt att använda oss av ljudupptagning för att kunna vara närvarande under intervjun och lättare följa samtalet, men även för att inte missa viktiga delar och kunna återspegla respondentens svar i efterhand (Dalen, 2011).

2.4.2 Intervjuguide

Kvalitativa djupintervjuer kan göras på olika sätt beroende på vilken sorts undersökning som görs, vanligast är ostrukturerad och semi-strukturerad intervju. Den ostrukturerade intervjun liknar på många sätt ett vanligt samtal då forskaren inte har en struktur att följa utan respondenten kan svara fritt och föra samtalet dit den vill (Bryman & Bell, 2003), denna form av intervju anser vi inte passar för oss då vi vill kunna styra samtalet inom vissa gränser. Därför har vi valt att genomföra semi-strukturerade intervjuer, denna metod är flexibel på det sätt att vi som forskare kan skapa en intervjuguide där ramen för intervjun kan göras innan och sedan användas som stöd under intervjun för att hålla sig inom ämnet. Kvalitativa intervjuer skapas av respondenterna som beskriver sin syn på området och ämnet (Bryman & Bell, 2003).

Vi valde att konstruera guiden med två teman; *kommunikation* och *personliga upplevelser* (Bilaga 2). Dessa teman har vi valt då vi sett ett behov av att skapa en struktur i våra intervjuer som ska vara lätt att följa, men även för att dessa två delar är vanligt förekommande i tidigare forskning. Kommunikation är ett ämne flera forskare tar upp, så som Shin m fl, (2015), Xu m fl, (2015) och Doyle m fl, (2000). Personliga upplevelser och hur individen påverkas är ett ämne flera forskare talar om i samband med förändring, där ibland Liljegren m fl, (2003), Maurer (2013) och Will, (2015). Vi ansåg att dessa kan vara lämpligt att använda som övergripande teman för våra frågor. Utifrån dessa två teman har vi då skapat kategorier av frågor;

Inledande frågor, inför flytten behandlar hur kommunikation och delaktighet har upplevts innan flytten och under implementeringsprocessen.

Resultat, personliga upplevelser av flytten riktar in sig på hur de har upplevt processen och hur de upplevde resultatet av flytten, dels för att vi ska kunna se om det finns någon skillnad mellan upplevelsorna av resultatet beroende på nivå i organisationen. Men även om de blivit personligt påverkad av exempelvis arbetsmiljö samt prestations förmåga.

Inom dessa teman formulerade vi öppna frågor som vi använde som stöd under intervjun då vi ville ge respondenten möjligheten att kunna svara utifrån dennes egen upplevelse och inte riskera att styra riktningen på svaren. Öppna frågor är designade så att inte respondenten blir styrd av formuleringen eller känner sig tvingad att svara korta svar. Det ger även möjligheten för ämnen som inte innan tagits i beaktande men som i den specifika organisationen är viktiga och genom detta minskar vi risken för att föra vidare eventuella förutfattade meningar om vad förändringen inneburit (Bryant, 2006).

2.4.3 Val av organisation

Organisationen som vi har studerat i denna studie är ett stort industriföretag. Den aktuella avdelningen är en marknadsenhet där de arbetar med konstruktion och försäljning mot kund och återförsäljare. Vi kom i kontakt med organisationen via en person som arbetar där. De har nyligen genomgått en förändring i form av byte av lokaler och detta var något som organisationen ville att vi skulle kolla närmare på och undersöka hur resultatet av själva flytten blev. Genom diskussion med fallorganisationen kom vi fram till att vi skulle fokusera på varje enskild anställd och dess syn på flytten. Vi valde att undersöka om det skiljde sig mellan medarbetar- och ledningsnivå hur upplevelsen av resultatet blev.

2.4.4 Urval av respondenter

Vi har tillämpat tillfällighetsurval i denna studie (Bryman & Bell, 2003). Vi började med att ta kontakt med platschefen och fick därigenom tillgång till de anställdas mejladresser. Vi skickade ut information om oss och vår studie samt syfte till samtliga anställda på avdelningen (Bilaga1). Sedan gjorde vi ett mejlutskick där alla medarbetare fick möjlighet att göra intresseanmälan om de ville delta i studien. Detta var frivilligt och vi fick snabb respons från medarbetare som ville vara delaktiga i studien. Vi har inte varit med och påverkat vilka som ska vara delaktiga i studien och har därför inte valt åldersspann eller kön utan det var viktigare för oss att de respondenter som ville deltog i studien. Intresset för studien har varit stort med tanke på att de anställda inte hade mer än en vecka på sig att svara på om de ville och hade tid att medverka.

Marknadsenheten består av fem avdelningar med totalt 29 anställda. I varje avdelning finns en person som sitter i ledningsposition och är med i ledningsgruppen, det är totalt sex deltagare i ledningsgruppen, fyra kvinnor och två män. Vidare är det 23 medarbetare varav sex är kvinnor och 17 män. I Intervjuer har genomförts med 12 av 29 anställda på avdelningen. Intervjuerna har genomförts med fyra kvinnor och åtta män varav två från ledningsgruppen. Detta resulterade i ett representativt underlag utifrån hur avdelningen ser ut.

För att ge en bild av vilka arbetsgrupper som deltagit i studien finns en detaljerad beskrivning i inledningen av vår empiri presentation av arbetsuppgifter och anställningstid hos respondenterna. I presentationen av empirin presenteras medarbetare

utifrån yrkesområde och ledning som 1 och 2. Vi anser att det är intressant att dela in medarbetarna i yrkesområde då arbetsuppgifterna skiljer sig och det är en faktor som kan påverka upplevelsen av flytten.

2.5 Analysmetod

Datainsamlingen sker genom kvalitativa djupintervjuer för att på så vis hitta respondenternas individuella upplevelser av den förändring som verksamheten genomgått. Då studien syftar till att finna gemensamma upplevelser på medarbetar- och ledningsnivå kommer vi använda oss av narrativ analys. Med narrativ analys menas att analysen söker efter funktioner i respondenternas berättelser för att komma åt individernas egna perspektiv av förändringen. Dessa kan tillsammans ses i ett större sammanhang och på så sätt kan vi hitta gemensamma mönster (Bryman & Bell, 2013). Narrativ analys fokuserar på att lyssna till den berättelse respondenten ger utifrån sin egen sociala verklighet. Vi kan genom denna analysmetod finna mönster i respondenternas berättelser för att på så sätt kunna skapa en mer nyanserad helhetsbild av respektive nivåer i organisationen (Bryant, 2006). Vi valde denna analysmetod då vi anser att vi kommer ges möjligheten att förstå respondenternas verklighet på ett mer rättvisande sätt.

Då vi valt att strukturera intervjuerna efter två teman har det underlättat vår analys då alla intervjuer följer dessa teman mer eller mindre. I analyskapitlet presenterar vi vår insamlade data utifrån dessa teman då vi anser att det kommer ge läsaren en djupare förståelse och insikt i respondenternas berättelser.

2.6 Källkritik

Det primära materialet i denna studie är stort då vi genomfört tolv intervjuer som alla har analyserats och tolkats. För att skapa en tydlig empirisk presentation har vi varit tvungna att begränsa vårt material på så vis att inte hela intervjuer är med i resultatet. Då flera respondenter svarat lika eller uttryckt samma upplevelse har vi valt att presentera de gemensamt för att på det sättet begränsa materialet. Det finns en risk att viktiga delar av individens svar bortfaller, vi har varit medvetna om det i processen och har försökt att bara samla de som uttryckligen säger samma sak.

En annan risk med vårt empiriska material är att vi har tillämpat ett tillfällighetsurval då det har varit upp till de som arbetar på avdelningen att aktivt välja att vara med eller ej. Det är viktigt att vara tydlig med vilka som har deltagit i undersökningen (Bryman & Bell, 2003) men vi anser även här att det är viktigt att diskutera vilka som inte valde att delta. Risken med detta kan vara att de som valt att vara med är de som vill uttrycka sina åsikter och detta kan resultera i ett ojämnt resultat. Det kan även vara så att de som valde att inte delta, som i detta fall är två tredjedelar av avdelningen inte anser att det finns något problem med flytten. Vi fick information från fallorganisationen om att det var flera som hade mycket att göra och därför inte hann delta och vi fick även svar från två

medarbetare om att de inte hade möjlighet att delta på grund av bland annat tidsbrist. Då vi fått ett resultat som innehåller både positiva och negativa upplevelser av förändringen anser vi att detta inte riskerar påverka vårt resultat i någon större mån.

2.7 Trovärdighet

Trovärdigheten i kvalitativ forskning kan delas upp i fyra kategorier som tillsammans utgör ett sätt att bedöma kvaliteten av hur studien möter de kriterier som ställts upp (Bryman & Bell, 2003). Dessa fyra är *Tillförlitlighet*, *Överförbarhet*, *Pålitlighet* och *Möjlighet att styrka och konfirmera*.

Tillförlitligheten behandlar hur studiens resultat överensstämmer med den empiri som studien presenterar (Bryman & Bell, 2003). Det innebär att den tolkning som studien presenterar av den verklighet som undersökt ska vara trovärdig och tydligt. Eftersom att det är en annan persons sociala verklighet som presenteras och tolkas är det upp till oss som forskare att säkerställa att den bilden överensstämmer med respondenternas upplevelser (Bryman & Bell, 2003). Ett sätt att säkerställa detta sker genom respondent validering. Detta innebär att respondenterna har fått möjlighet att läsa analysen och tolkningen av intervjuerna, detta för att säkerställa att vi har tolkat deras sociala verklighet och upplevelser på ett korrekt sätt och att respondenterna inte känner sig misstolkade.

Överförbarhet kan vara svårt att säkerställa i en fallstudie eftersom att det endast är en organisation som undersöks (Bryman & Bell, 2003). Därför har vi i vår presentation av fallorganisationen och deras sociala verklighet, varit så tydliga och detaljerade som möjligt för att den ska kunna överföras och vara giltig för hela avdelningen men även andra liknande organisationer som har liknande frågeställning. Då vi haft stort gensvar från fallorganisationen och att ca en tredjedel av de anställda har medverkat anser vi att det finns grunder till att kunna göra en del generella antaganden för hur avdelningen reagerat på förändringen. Detta är en viktig del för att ge möjlighet för överförbarhet, men det är samtidigt en svår balansgång mellan tydlighet och bevara organisationens anonymitet. Vi anser att vår beskrivning av företaget ger en djupare bild av sammanhanget utan att riskera anonymiteten.

Pålitligheten i kvalitativa studier är beroende på forskarnas transparens i sin beskrivning av studiens genomförande (Bryman & Bell, 2003). Detta handlar om att i varje steg i undersökningen vara tydliga och noggranna med den beskrivning som görs i den skriftliga rapporteringen. Vi har i vår metodbeskrivning redogjort för alla beslut som påverkat vår studie och på ett transparent sätt beskrivit hur vi genomfört studien praktiskt.

Möjlighet att styrka och konfirmera, detta kriterium handlar om huruvida forskningen genomförts och dokumenterats med transparens och objektivitet (Bryman & Bell, 2003). Det kan finnas faktorer som kan påverka genomförandet av intervjuerna som kan bidra till att de resultat som presenteras inte ger en rättvisande bild. Exempelvis kan

respondenterna vara påverkade av ledningen i organisationen, detta har vi svårt att påverka men vi kan arbeta för att minska risken genom att skapa en neutral miljö för intervjuerna. På grund av antalet intervjuer som planerats fann vi det svårt att hinna med alla utanför arbetstid och företaget gick med på att vi genomförde intervjuerna på plats dagtid. Vi såg till att vara på enskilda platser på företaget så att respondenterna kunde känna att det var möjligt att tala öppet. Vi var medvetna om att det är en risk att svaren inte blir helt sanningsenliga om inte respondenterna känner sig trygga och avslappnade. Andra faktorer kan vara att våra egna förkunskaper och upplevelser kan styra intervjuerna, detta kan vara svårt att kontrollera då det oftast inte sker medvetet. Vi anser ändå att vi i den mån det gått har använt oss av intervjuguiden för att frågorna ska vara så neutrala som det går. Samtidigt har vi sett en fördel i vissa intervjuer då den förkunskap vi haft hjälpt oss att bygga vidare i samtalen och att vissa intervjuer på det sättet blivit djupa och givande.

Objektiviteten hos forskaren är viktigt för att kunna behålla en kritisk ställning (Bryman & Bell, 2003). Vår kunskap och information om organisationen och själva förändringen var liten vilket gjorde att vi kunde gå in i studien med en neutral och öppen inställning. Vår kontakt med företaget var genom en personlig kontakt med platschefen, detta såg vi inte som ett problem då vi anser att vi kunnat behålla en kritisk inställning till den insamlade data utan att påverkas av någon från företaget.

2.8 Forskningsetiska principer

All forskning måste ta ställning till etiska frågeställningar och de etiska principer som beskrivs inom forskningen är;

Informationskravet som handlar om att forskaren ska måste tillhandahålla information om studiens syfte till alla som är involverade i studien (Bryman & Bell, 2003). I det skede i studien då vi sökte respondenter gjorde vi allmänna utskick till hela avdelningen där vi var tydliga med vilka vi var och syftet med vår studie. Detta har även förklarats vid varje intervju för att säkerställa att samtliga respondenter skulle få samma information.

Samtyckeskravet innebär att alla som medverkar i studien ska delta frivilligt och att det ska få avbryta sin medverkan om de så önskar (Bryman & Bell, 2003). Vi har endast gjort allmänna utskick där vi frågat om det finns intresse att delta och där har vi även gett våra kontaktuppgifter för att de som var intresserade skulle kunna kontakta oss för ytterligare information och intervju. Vi valde att göra på detta viset för att alla skulle känna att det fanns utrymme för val och att endast de som frivilligt ville delta kunde göra det.

Konfidentialitet- och anonymitetskravet avser att alla uppgifter om medverkande i studien behandlas konfidentiellt (Bryman & Bell, 2003). Vi har valt att inte lagra namn eller andra uppgifter som kan peka ut vem som säger vad eller vilka som väljer att medverka. Alla fick samma information om anonymitet vid intervjuerna och även företaget är anonymt i

studien. Detta innebär att vi inte presenterar information så att det finns möjlighet för den som läser studien att förstå vem som har sagt vad (Dalen, 2011).

Nyttjandekravet handlar om hur den insamlade datan hanteras (Bryman & Bell, 2003). Alla intervjuer spelades in med respondenternas godkännande, vi informerade även om hur vi kommer använda materialet och vilka som kommer ha tillgång till det. Alla intervjuer används endast i denna studie och det är endast vi som genomför denna studie som kommer ha tillgång till det.

Falska förespeglingar innebär att vi som forskare inte får ge information som är vilseledande eller falskt (Bryman & Bell, 2003). All information som vi har gett ut via mail och muntligt till respondenterna har vi kontinuerligt kontrollerat för att det endast ska innehålla korrekt information, detta för att vi som forskare ska uppnå en hög trovärdighet med vår studie.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel redogör vi för hur vi genomfört vår litteratursökning, vilka sökord vi använt och tidskrifter som vi anser är relevanta för vår studie. Vidare presenterar vi den teoretiska referensramen som utgår ifrån tidigare forskning i ämnet organisationsförändring och förändringsresultat. Kapitlet presenterar en utvärderingsmodell för förändringsresultat, slutligen beskriver vi den tolkningsmodell som vår empiri och tolkning baseras på.

3.1 Litteratursökning och val av litteratur.

Vår uppsats behandlar ämnet organisationsförändring och hur organisationer ser på det resultat som kommer av en förändring. Vi har i vår problemdiskussion riktat in oss på relationen mellan ledning och medarbetare och hur upplevelse av resultatet kan skilja sig. För att vi skulle få en övergripande bild kring vårt forskningsområde har dessa sökord används:

Organizational change, change management, implementation, organization development, human resource management, expectations of organizational change, change outcomes.

De vetenskapliga artiklarna har sökts i databasen Primo via Högskolan Väst, genom den har vi letat oss vidare till olika tidskrifter. Vi har valt att fokusera på artiklar som är fackligt granskade och belyser en vetenskaplig struktur. Det är ett sätt för oss att säkerställa kvaliteten på artikeln och att alla artiklar gått igenom samma granskningsprocess. Vi har använt oss av kedjesökning vilket innebär att vi använt referenslistan i sökta artiklar för att söka oss vidare till annan relevant forskning för vårt ämne.

För att få så aktuell och relevant forskning som möjligt har vi sökt artiklar som är publicerade mellan år 2010 och år 2016. Men eftersom att vi genom hela processen försökt komma så nära originalkällan som möjligt har många källor publikations år som ligger längre bak i tiden än det vi först ansåg som relevant. Vi anser dock att det är viktigt för trovärdigheten av uppsatsen att hitta originalkällan i så stor mån som möjligt. Vi har i vår studie använt oss av olika tidskrifter, de flesta tidskrifter är inriktade på förändringar i organisationer och psykologi som innefattar individers syn och hur de påverkas av förändringar, så som *Journal of change management* och *Journal of applied psychology*.

3.2 Organisationsförändring

De senast decennierna har forskningen om organisationsförändring ökat förståelsen för komplexiteten i förändring (Hughes, 2011). Det finns flera variabler som spelar sin roll för hur en förändring når uppsatta mål eller inte så som kunskap, mod och skicklighet (Woodman, 2014) men det går inte att uttryckligen säga vad som gör att en förändring kommer lyckas eller misslyckas (Hughes, 2011). Det finns flera olika sätt att genomföra

organisationsförändringar, olika metoder för olika former av förändring. Det som är väsentligt är att ledning och chefer möjliggör att metoden passar de omständigheter som finns (Burnes, 1996). För att genomföra en förändring effektivt behövs både kunskap och vetenskap, det kan ses som konst att kombinera dem med de mänskliga komplexa systemen som finns i en organisation (Woodman, 2014). Det handlar även om att chefer och beslutsfattare kan välja, vad som ska förändras och under vilka omständigheter som förändringen ska ske (Burnes, 1996). Sedan även att utvärdera resultatet och vad som gick som planerat och inte (Mauer, 2013).

3.3 Kommunikation

Det är viktigt med kommunikation vid alla delar av en förändringsprocess, det är något som kan användas för att underlätta planeringsarbete så väl i teorin som i praktiken. Att använda sig av kommunikation vid förändringsarbete ger en möjlighet för medarbetare och ledning att skapa en tydligare bild av hur förändringen ska genomföras, därför är det viktigt att anpassa kommunikationen för alla inom organisationen (Xu m.fl., 2015). Det kan genomföras på skriftligt eller muntligt vis och det är den egna organisationen som bör veta vad som passar för dem. Medarbetare förväntar sig oftast att den genomförs från ledning till medarbetarnivå med möjlighet för medarbetare att uttrycka sina åsikter och önskemål med förändringen (ibid). Genom att informera sina medarbetare i god tid och se till att kommunikationen fungerar mellan alla parter så minimeras risken för ett negativt resultat av implementeringen (Shin m.fl., 2015).

3.3.1 Implementering av förändringar

Implementering i teorin och i praktiken har två olika betydelser då teorin endast kan medföra en möjlighet att se en uppbyggnad av en implementering. Det finns ändå delar av verkligheten som kan påverka, så förändringsprocessen måste anpassas till den valda organisationen. Det finns en risk att det genomförs förändringsarbeten baserat på en teoretisk grund som kan medföra en problematik om den inte är applicerad på organisationen (Doyle m.fl., 2000). För att kunna implementera en förändring behöver den vara anpassad till organisationen och den ska vara genomförbar (Beer & Eisenstat, 1996).

Implementering av förändringar är ofta något som ledningen styr över och de bör vara medvetna om att en förändring kan medföra negativ påverkan på personalen och därför är det viktigt att de förstår hur det kan uppstå (Wu & Wu, 2011, Doyle m.fl., 2000). Det finns situationer där ledningen har varit tvungna att genomföra förändringar som kan påverka individer på ett negativt sätt, som exempelvis att personalen inte fått tillräckligt med tid att anpassa sig till den nya förändringen. Dock kan det vara svårt att genomföra en förändring utan att någon påverkas negativt (Doyle m.fl., 2000).

Medarbetare har behov av jobbtillfredsställelse, målmedvetenhet och ett fungerande ledarskap i samband med en förändring, samt att detta inte försvinner när förändringen är genomförd (Caldwell m.fl., 2004). Det är viktigt att medarbetare blir sedda i ett förändringsarbete och även i slutresultatet som exempelvis genom karriär och förmåner. De vill ofta vara delaktiga i processen och kunna bidra med åsikter kring förändringen, om det inte sker finns en risk att de automatiskt inte gillar resultatet av förändringen på grund av att de inte har fått vara delaktiga (Beer & Eisenstat, 2015). Individer reagerar olika på förändringar vilket kan bero på individuella skillnader, så som position eller olika förutsättningar inom organisationen. Tydlig kommunikation under arbetet med en organisationsförändring, kan vara en bidragande faktor för att individer ska kunna ta till sig förändringen (Xu m.fl., 2015). Människor som accepterar förändring har lättare att vara delaktiga i arbetet för att förändringen ska få ett positivt resultat (Shin m.fl., 2015).

Inom organisationer finns ett behov av att individer accepterar förändringar, de flesta organisationer ser detta som ett måste för att kunna applicera och implementera förändringen (Xu m.fl., 2015). Ledare som är flexibla och informerar medarbetarna om förändringen har större möjlighet att få individer att acceptera förändringen (Shin m.fl., 2015). Människor reagerar olika på förändringar därför är det viktigt att organisationen försöker anpassa och implementera förändringen så att den kan ses som rättvis hos medarbetarna. Det kan skapas genom att låta medarbetare få tillgång till så mycket information som möjligt av förändringen och samtidigt låta medarbetare vara delaktiga i planeringen vilket kan underlätta implementeringsprocessen (Xu m.fl., 2015).

Det är i implementeringsfasen organisationen har en möjlighet att se om resultatet kan bli som förväntat eller ej (Beer & Eisenstat, 1996). Det är vanligt att förändringar genomförs utan att vara välplanerade, det kan medföra problem inom organisationen då delar av processen kan förbises som kan vara viktiga för processen (Doyle m.fl., 2000). Vid implementeringsarbetet måste det finnas en medvetenhet om de valmöjligheter som finns. Om implementeringen sker utan att ta hänsyn till dess omständigheter kan det medföra risker på både kort och lång sikt som exempelvis minskad konkurrenskraft (Burnes, 1996).

3.3.2 Resultat och måluppfyllelse

Ledning och medarbetare kan skapa gemensamma mål genom samarbete, som då blir värda mer än individuella mål. Detta för att de kan komplettera varandra och genom samarbete och konkurrens möjliggöra en "win-win" situation (Will, 2015). Förändringsmetoden behöver även matchas till den typ av förändring som ska genomföras, även till miljön som kan vara oförutsägbar (Burnes & Jackson, 2011). För att kunna vara proaktiv och ligga ett steg före i en förändringsprocess finns det ett värde i att finna de beteenden som gynnar kollektivet istället för individen, detta för att det ökar den gemensamma vinsten. Men för att en förändring ska kunna stödjas från båda nivåer måste det finnas trovärdighet och transparens i organisationen (Will, 2015).

Det faktum att det hävdas att 70 procent av alla förändringar misslyckas har fastnat och fått legitimitet har dock blivit kritiserat med argument om avsaknad av empirisk data. Kritiken har även syftat på svårigheten i att separera en förändring från resten av verksamheten för att kunna utvärderas och många ledare menar att det finns problem med att utvärdera effektivt då många förändringar överlappar varandra. Det blir då svårt att anta en viss grad av misslyckande utifrån en specifik förändring (Hughes, 2011). Det finns en negativ syn inom organisationer i dag kring att förändringar sker ständigt och de hinner inte börja arbeta med en ny förändring innan nästa förändring är i planeringsfas (Doyle, m.fl., 2000).

Planerad förändring och framväxande förändring bör inte ses som två olika metoder som går emot varandra. Istället bör de ses som två olika metoder som används beroende på situation och omständigheter. Planerad förändring passar bättre för mer stabila och toppstyrda projekt medan framväxande förändring är mer oberäknelig och svåra att toppstyra. Utifrån detta blir då begreppen "lyckad" och "misslyckad" på grund av resultatet inte nådde målet missvisande då det handlar om metodval (Burnes, 1996).

3.4 Personliga upplevelser

Förändringar påverkar inte enbart organisationen utan även individerna, det är olika från individ till individ hur de påverkas av förändringen. Det kan vara allt från positivt till negativt vilket beror på hur de personligen uppfattar processen (Liljegren m.fl., 2003).

3.4.1 Resultatet sett från olika nivåer

Individer blir ständigt påverkade av organisationsförändringar, de kan bli påverkade negativt om de inte får vara delaktiga och komma med åsikter kring förändringen och kan då uppleva en viss orättvisa. Det finns olika handlingar som individer kan göra om de upplever orättvisa som exempelvis vara lojala och stanna i organisationen även fast de känner en orättvisa eller bestämma sig för att avsluta sin anställning om förändringen inte ger en tillfredställande arbetssituation. De som oftast känner så här över en förändring upplever resultatet som negativt och att det inte nådde de uppsatta målen (Liljegren m.fl., 2003). Många ledare och chefer upplever förändringar som ett hjälpmedel för att vara innovativa. Samtidigt som det kan finnas delar av förändringar som skulle behöva arbetas på så som kommunikation, flexibilitet samt hur det påverkar arbetsrelationerna och individerna i en organisation. Chefer och ledare är ofta medvetna om att medarbetare ska vara mer involverade i processen men samtidigt så vill de inte det, då det skulle kunna innebära att förändringsprocessen kan bli lång. Men genom att använda sig av kommunikation och låta människor vara involverade i implementeringen finns det en möjlighet att skapa en positiv bild av resultatet (Doyle m.fl., 2000).

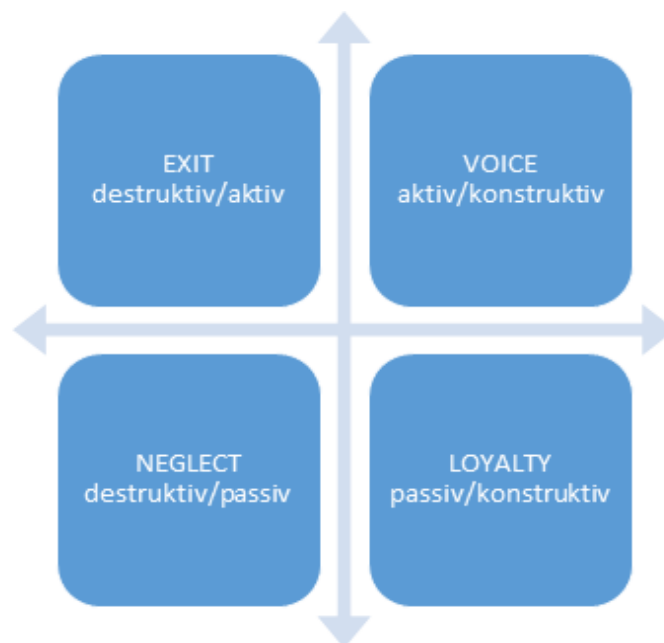
Medarbetare som har känt sig delaktiga i förändringsprocessen och fått föra fram sina åsikter ser lättare positivt på förändringen och känner sig tillfredsställd, ofta känner de

genom delaktighet även förändringen som rättvis. (Xu m.fl., 2015) Det kan vara så att alla individer har haft samma förutsättningar men har personligen upplevt olika resultat och att de har olika roller i förändringsprocessen (Liljegren m.fl., 2003). De kan även bli påverkade av en organisationsförändring just för att maktförhållanden mellan människor förändras (Wu & Wu, 2011). Alla människor har olika behov och detta syns tydligt i organisationer, därför finns det alltid en risk att vissa kommer bli negativt påverkade av en förändring samtidigt som vissa upplever det som tillfredsställande (Liljegren m.fl., 2003). Det kan vara riskfyllt att implementera många förändringar på ett dramatiskt sätt och om de inte är genomtänkta kan det bidra till att organisationer kommer att tappa många duktiga medarbetare som inte gillar förändringen. Många ledare upplever att det är viktigare att ta del av de resultat som är mätbara i en förändring än att fokusera på påverkan av organisationskulturen (Doyle m.fl., 2000).

3.4.2 Påverkan av resultatet på individnivå

Liljegren m.fl. (2003) har genomfört en studie som fokuserar på de enskilda individernas syn på en förändringsprocess. De har utgått från EVLN modellen som är skapad av Rusbult m.fl. (1982). Det är en handlingsmönster modell som visar hur individer handlar i situationer så som förändringar. Modellen är en fyrfälts modell och dessa är "Exit", "Voice", "Loyalty" och "neglect".

Första delen "exit" beskrivs som en möjlighet för individen att aktivt göra ett val att själv välja att fortsätta i processen eller om personen vill bli förflyttad eller sluta. Den andra delen i modellen är "voice" som behandlar individens egen röst att försöka påverka situationen. Den tredje delen i modellen är "loyalty" innebär att individen är lojal i sitt arbete, genom att arbeta på och inte tänker så mycket på förändringen, man är överlag nöjd. Den sista delen i modellen är "neglect" vilket innebär att personen kan göra motstånd om den inte känner sig uppskattad i processen men kan fortfarande vara nöjd med resultatet (Liljegren m.fl., 2003).



Källa: omarbetad version av Liljegren m.fl (2003)

Figur 1: visar hur de olika handlingsmönstren är konstruerade och sambandet dem emellan.

Sambandet mellan *Exit* och *Voice* (aktivt) samt *Neglect* och *Loyalty* (passivt) påverkar mer på en individuell nivå. *Exit* och *Voice* innebär att resultatet kan upplevas dåligt och man då aktivt utför handlingar som kan påverka resultatet i negativ inriktning. *Neglect* och *Loyalty* innebär att man är nöjd med resultatet vilket medför att man accepterar resultatet och att man inte känner ett behov av att utföra någon handling för att påverka resultatet.

Sambandet mellan *Exit* och *Neglect* (destruktivt) samt *Voice* och *Loyalty* (konstruktivt) påverkar på en övergripande företagsnivå. *Exit* och *Neglect* innebär att individen känner sig orättvist behandlad i processen vilket kan bidra till att personen utför en destruktiv handling. *Voice* och *Loyalty* innebär att individen känner sig rättvist behandlad i processen vilket gör att personen utför en konstruktiv handling (Liljegren m.fl., 2003).

3.4.3 Utvärdering av resultat

Utvärdering av ett förändringsresultat kan vara något som kan ses som självklart för att undersöka om det blev ett positivt eller negativt resultat oavsett mål. Dock är det sällan som organisationer utvärderar sitt resultat. Det beror ofta på att organisationer är negativa till systematisk utvärdering, många anser att det är svårt att genomföra en utvärdering av en förändring för det handlar om många olika delar på samma gång. (Doyle m.fl., 2000). Det finns dock en specifik fördel att utvärdera ett resultat, vilket är att inte upprepa misstag. Genom att gå igenom implementeringen och resultatet finns det en möjlighet att veta om resultatet kunde blivit annorlunda om implementeringen genomförts på ett annat sätt (ibid). Utvärdering möjliggör för organisationen att genomföra nästa förändring mer effektivt (Maurer, 2013). Det är av stor vikt att gå igenom resultat oavsett om resultatet

blev positivt eller negativt då organisationen kan lära sig något av processen och hur implementeringen har genomförts (Doyle m.fl., 2000).

Att lära av erfarenheter kan hjälpa organisationer att utvecklas. Många organisationer upplever att de tar del av resultatet och ständigt försöker förbättra sig och vissa anser sig vara en lärande organisation även fast de inte studerar och tar del av resultatet av exempelvis förändringar. Genom att använda sig av utvärdering av implementering upplever många att de lär sig av misstag för att förbättra implementeringen vid nästa gång (Doyle, m.fl., 2000). En orsak till avsaknaden av utvärdering kan även handla om en rädsla att visa upp misstag och fel som gjorts. Det kan vara rädsla för att exempelvis förlora jobbet eller riskera repressalier (Maurer, 2013). Förändring kan även antyda att något inte håller måttet vilket medarbetare kan ta personligt, även fast det inte nödvändigtvis är fallet (Will, 2015). Många av de organisationer som inte genomför uppföljning av resultat menar att det handlar om tidsbrist (Doyle, m.fl., 2000). Utvärdering av resultat kan genomföras på olika sätt, ett kan vara att använda sig av organisationsförändringens resultat och den personliga uppfattningen av förändringen. Det som avgör hur individer uppfattar en förändring är implementeringsfasen av en förändring och genom att ta del av vad individen själv upplever av förändringen finns en möjlighet att få ett tydligare resultat av vad de själva säger om förändringen (Caldwell m.fl., 2015).

3.5 Sammanfattning av forskning

Den tidigare forskning som är presenterad belyser vikten av att ha en bra och fungerande kommunikation i samband med arbetet av en förändring. Forskning beskriver att påverkan av en förändring på en individ är helt individuellt och att individerna vill bli tillfredsställda av förändringen. Många individer vill vara delaktiga i förändringsarbetet. Det finns olika sätt att hantera förändringar som individ vilket ELVN-modellen beskriver hur människor handlar i olika situationer med förändringar som både påverkar på individ men även kan påverka på företagsnivå. Den tidigare forskningen beskriver hur viktigt det är för en individ att bli sedd i en förändringsprocess. Forskningen inom förändring på ledningsnivå beskriver att de ofta upplever den ur ett mer organisatoriskt perspektiv och inte ur ett personligt perspektiv. Det var tydligt genom den framtagna forskningen att utvärdering av förändringsresultat inte har varit en prioritering i organisationer. Ofta vet inte organisationer var de ska börja för att kunna undersöka förändringen. Det finns, som forskning beskriver, fördelar av att följa upp ett resultat oavsett om de uppfyllde målen eller ej. Eftersom att det kan vara användbart inför framtiden att lärdom av det som har genomförts, oavsett om resultatet blev positivt eller negativt.

3.5.1 Tolkningsmodell

Den modell som vi beskrivit nedan har hjälpt oss att forma vårt teorikapitel. Vi har utgått ifrån två teman det första temat är kommunikation som behandlar delaktighet och

påverkan. Det andra temat är personliga upplevelser vilket behandlar resultat och utvärdering. I utvärderingsavsnittet presentera vi vår utvärderingsmodell som vi kommer applicera på fallorganisationen som är EVLN- modellen. Slutligen presenteras upplevelser av resultat som knyter samman de två teman som styr den teoretiska referensramen.



Figur2: Tolkningsmodell (egen modell)

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras intervjuerna som är genomförda med ledning och medarbetare på den valda avdelningen inom fallorganisationen. Respondenternas upplevelser och åsikter kommer att presenteras i de teman som vår intervjuguide bestod av.

4.1 Fallorganisationen och förändringen

Fallorganisationens ledningsgrupp fick information av koncernledningen om att flytten skulle genomföras och även vilka lokaler som var aktuella. Ledningsgruppen fick då i uppdrag att genomföra flytten till de tillfälliga lokalerna som är belägna i ett industriområde, men de var i första skedet inte nöjda med de valda lokalerna och försökte på egen hand hitta andra alternativ. De hittade inga andra lokaler så informationen till medarbetarna kom ungefär tre veckor innan flytt dagen. De tidigare lokalerna låg mer centralt i staden och utrustade så att alla medarbetare hade eget rum och de tillfälliga lokalerna är uppbyggda som kontorslandskap. Den planerade byggtiden är mellan ett till två år och det är då tänkt att de och de andra avdelningarna ska flytta in i de nyrenoverade lokalerna.

Respondenterna är välutbildade och har olika lång erfarenhet inom företaget från ett halvår och upp mot 20 år. Vi har genomfört tolv intervjuer med tio medarbetare och två från ledningsgrupp. Fördelningen av medarbetare och deras arbetsområde är:

Fem personer arbetar inom försäljning, två personer arbetar inom ekonomi och administration och tre personer arbetar inom eftermarknad.

Det finns olika upplevelser inom alla arbetsområden och det var inte något område som var enbart negativ eller positiv till förändringen. Det som vi kan se var att övergripande missnöjda med förändringen var försäljningsområdet. Dessa fem var inte lika missnöjda utan deras åsikter var spridda och mer personliga.

4.2 Kommunikation

4.2.1 Information om flytten

Den officiella informationen om flytten har gått ut via mejl enligt ledningsgruppen omkring två till tre veckor innan flytt. De flesta från alla områden inklusive ledningsgruppen upplevde att informationen har kommit via ryktesvägen. Dock är de flesta medarbetarna eniga i att informationen som meddelades från ledningsgruppen om flytten kom via mejl. Två av medarbetarna, en från ekonomi och en från eftermarknad upplever att de har fått informationen på ett avdelningsmöte. De flesta av medarbetarna samt de två personerna från ledning är eniga i att få information via mejl fungerar bra, för att alla får samma information och det är lättåtkomligt. En medarbetare från eftermarknad

tycker att informationen ska komma vid ett avdelningsmöte först. Ledningsgruppen valde att dela informationen via mejl för att alla ska få samma information och det inte ska ske några missförstånd.

Det var flera medarbetare som ansåg att ryktesspridning var ofrånkomligt och att det är sådant som man får acceptera. Andra kände att det är synd att rykten skapas då det kan orsaka felaktig information eller onödig oro, en medarbetare från eftermarknad uttryckte sig så här "... Jag kan tycka att det är trist när det börjar gå rykten, folk blir oroliga och så och man vet inte om det omfattar oss eller inte...".

4.2.2 Delaktighet i flytten

Delaktighet i flytten har varit olika, ledningsgruppen har varit mer delaktig i flytten och de har försökt hitta en annan plats som de upplever skulle kunna passa avdelningen bättre. Det var något som de inte fick igenom, vilket gjorde att de försökte vara delaktiga men hade ingen möjlighet att kunna påverka.

Det finns en trivselgrupp som består av både medarbetare och ledningsgrupp som slöt sig samman två veckor innan flytten för att se över ritningar och likande. De förstod det som att de hade möjlighet att vara delaktiga och kunna påverka flytten, men de möttes av ett förslag som redan var bestämt. En medarbetare från trivselgruppen beskrev att de hade velat vara mer delaktiga på detta sätt: "Jag tror det hade blivit mycket bättre om vi hade fått jobba med flytten i trivselgruppen då tror jag de flesta hade känt en helt annan delaktighet i processen som möblering och layout." Denna person menar att detta är något som skulle kunna tagit några månader att arbeta med, men menar samtidigt att funnits tid till det om informationen om planerna meddelats i god tid innan.

De flesta av medarbetarna upplever att de inte har varit delaktiga i flytten, men om de haft möjlighet att påverka hade de gärna varit mer delaktiga. De har fått komma med önskemål vart de vill sitta i kontorslandskapet vilket de fick meddela trivselgruppen på avdelningen. Trivselgruppen upplevde en frustration över att de har haft med sig medarbetarnas förslag och önskemål, som inte sedan tagits hänsyn till på möten där det har diskuterats dessa frågor inför flytten. Detta är något som ledningsgruppen också upplever att de som har bestämt om denna flytt inte har tagit hänsyn till de behov som avdelningen behöver. "Om man kan påverka så hade jag velat vara med, men jag tror inte att vi fick påverka så mycket ..." (Medarbetare sälj).

Även om de flesta medarbetare anser att de inte var delaktiga i flytten så upplevde de att processen, att ta alla tillhörigheter och arbetsmaterial från ena stället till det andra fungerade smidigt och informationen om hur medarbetarna skulle gå tillväga med sina saker och hur flyttprocessen skulle genomföras var tydlig.

4.2.3 Mål med flytten

Ledningsrespondenterna beskriver att målet med flytten är otydligt eftersom de flesta anser att målet är den kommande flytten. Dock finns det olika syn på vad flytten är, vissa upplever det som ett delmål och andra anser att det bör ses som mål då de ska sitta i dessa lokaler så pass länge. Men de är eniga i att det är de nya lokalerna och flytten tillbaka som är det huvudsakliga målet även fast det är en lång väg dit. "Det som var målet var att hitta förvaring för personer, för att kunna bygga om och sedan flytta tillbaka, det målet upplever jag har uppnåtts" (Ledning 2).

Medarbetarna är alla eniga i att det är en tillfällig lösning, eller delmål, för att det ska renoveras i deras tidigare lokaler. Det är tydligt att vissa medarbetare tycker slutmålet är positivt men upplever en oro i hur vägen dit ska fungera. "... detta är ju ingen permanent lösning så jag tror att det blir bra när det blir klart. Det ska ju samtidigt funka på vägen dit ..." (Medarbetare ekonomi).

4.3 Personliga upplevelser

4.3.1 Upplevelser av lokalerna

Upplevelserna av lokalerna de första dagarna var mindre positiva, många medarbetare tyckte det var äckligt och smutsigt. En medarbetare från ekonomi upplevde det på detta sätt;

... De borde ha säkerställt att det var flyttstädat innan vi flyttar in, de hade inte gjort den sista flyttstädningen innan vi kom och det var så äckligt. Det gav ju ett dåligt första intryck av stället ...
(Medarbetare ekonomi)

I övrigt så upplevs lokalerna på olika sätt, det är många som tycker att ljudnivån är hög i lokalerna och de anställda upplever att det kommer ljud utifrån som tar sig in via ventilationen vilket gör det svårt att koncentrera sig "... Man hör hur det bankas på gården och att det är nått rockband som börjar öva, då hör man det i ventilationskanalerna..." (Medarbetare sälj). Flera anser att lokalerna är omoderna, tråkiga och att de har blivit placerade för tätt då de har ställt ut skrivbord där det inte kommer vara någon placerad. Vissa upplever att det lättare att ta kunder hit för att det inte finns någon vakt vilket underlättar när personen vill komma in i byggnaden. Samtidigt som vissa menar att är det återförsäljare som ska komma hit så gör det inte så mycket.

Både medarbetare och ledning är noga med att betona att det är ett marknadsbolag, vilket gör att det kan finnas ett behov att ta kunder till lokalerna, Det tycker de flesta är ett problem i nuläget eftersom att lokalerna inte är trivsamma nog att de vill ta dit sina kunder. Två respondenter beskriver denna problematik på detta sätt;

... Som tur är finns det andra ställen vi kan ta kunderna till, men det hade ju varit skönt att ta dom till kontoret, säljarna väljer nog att träffa kunder på andra ställen (Medarbetare ekonomi).

... Överlag är det inte jättetrevligt som ett världsledande företag att ta hit kunder till dessa lokaler, då i den mån det går att undvika så gör vi det (Ledning 1).

4.3.2 Kontorslandskapets påverkan på prestation och arbetsförmåga

Att avdelningen har bytt från rum till kontorslandskap vilket har skapat diskussion på alla intervjuer som genomförts. Det finns olika syn på att sitta i kontorslandskap, vissa är mycket positiva och tycker att det bidrar till diskussion och att arbetsgruppen hjälper varandra mer. De anser att man lätt kan prata med sina kollegor och det finns positiva effekter som exempelvis att det blir mer dynamiskt när man flyttar runt lite. En av medarbetare från sälj beskriver sin positiva syn på kontorslandskap med dessa ord;

Jag har inga problem att sitta i landskap, det kan jag tycka är rätt trevligt, men gärna en fast plats så man vet att papperen är på samma plats som man lämnade dem. (Medarbetare sälj)

Samtidigt är det vissa som upplever kontorslandskap som stökigt och högljutt vilket bidrar till koncentrationssvårigheter och arbetsprestation påverkas negativt. De flesta som upplever det som negativt att sitta i landskap uppger att de har svårt för att stänga av ljud och har ingen möjlighet att kunna koncentrera sig.

Många av respondenterna beskriver att sitta i kontorslandskap är en form av tidstjuv och två av respondenterna svarade på en fråga angående det på detta sätt "Ja det är det, när man djupfokuserar så får du starta om igen, det tar mycket kapacitet, du blir trött då" (Medarbetare sälj). "Utan tvekan, jag tappar nog, de dagar jag är på kontoret, så tappar jag nog en till en och en halvtimmas aktiv arbetstid tror jag, av att sitta såhär" (Ledning 1).

En medarbetare från eftermarknad beskriver att det är ett problem att få full arbetskapacitet på en arbetsdag;

Är man insjunken i datorn och så säger nån, 'ursäkta får jag störa?' då har de ju redan stört och har redan blivit avbruten. Jag läste någonstans att blir man avbruten så tar det ca 20 minuter att komma upp i speed igen, och tittar man på hur många gånger per timma som man blir avbruten så handlar det kanske om 7-8 gånger på en dag, det innebär att man under en hel arbetsdag aldrig arbetar i full kapacitet. (Medarbetare eftermarknad)

I diskussionen om kontorslandskap som en form av tidstjuv finns det många som resonerar kring att sitta hemma och arbeta, de flesta beskriver att de är mer effektiva hemma än på plats på kontoret. Respondenterna har delade meningar om huruvida det

kan påverka gruppen. Vissa menar att det inte kommer påverka arbetsgruppen av att sitta hemma och arbeta eftersom att det är ett marknadsbolag där det alltid finns medarbetare på resande fot. Dock finns det vissa som upplever att det kan skada arbetsgruppen och att de personliga kontakterna kan försvinna som kan upplevas viktiga för att kunna utföra arbetet. "Jag är nog mindre på kontoret nu än innan" (medarbetare eftermarknad). Vissa medarbetare tycker det borde finnas ordningsregler kring hur man ska uppföra sig i kontorslandskap. Det kan upplevas i nuläget som att vissa inte riktigt respekterar varandra, de flesta pratar rätt ut i landskapet eller att pratar högt i mobiltelefon.

Det är många av både ledningsgrupp och medarbetare som diskuterar vikten av att tysta rum ska finnas tillgängliga samt ej bokningsbara konferensrum om arbetsplatsen ska vara utformad som kontorslandskap. De flesta upplever att denna arbetsplats har för få sådana rum för att det ska kunna fungera tillfredsställande. De respondenter som inte diskuterade detta upplever att de inte är i behov av tysta rum.

Något som majoriteten av intervjuerna hade gemensamt var att eftersom att dessa lokaler var tillfälliga så upplevde de flesta det som okej, men att de inte hade upplevt det som okej om det var permanenta lokaler. En medarbetare från ekonomi som var positiv till flytten och upplevde de mesta som tillfredsställande var samtidigt tydlig med att dessa lokaler inte hade varit okej om de var permanenta. Detta beskriver hur en medarbetare från ekonomi upplever det "Om man säger såhär, om detta var våra permanenta lokaler så skulle jag byta jobb. Jag skulle inte vilja köra hit varje dag, för arbetsmiljön är så viktig, både område och lokaler".

4.3.3 Resultatet sett från olika nivåer

Några av ledningsgruppen och medarbetarna upplever att deras prestationsförmåga har blivit sämre och att de i många fall valt att sätta sig hemma och arbeta för att få något gjort. Det var många av medarbetarna som upplevde att det hade varit bra om de hade fått en tydlig bild av vad ombyggnationen skulle innebära innan de flyttade till de temporära lokalerna. Många upplevde att det skulle vara lättare att acceptera det tillfälliga stället om de hade fått utförligare information om vad de nybyggda lokalerna skulle leverera exempelvis, kontorslokaler, parkeringsplatser samt allmänna utrymmen. Två av medarbetarna från sälj svarade såhär på frågan, Tror du att delaktighet kan göra att man upplever det mer positivt?

Ja absolut, speciellt om man marknadsför det lite mer som; Det här har vi tänkt, det här är de nya lokalerna, skulle man då ta med det här att vi måste flytta personal hit eller dit för att få möjliggöra det här så tror jag att det hade accepterats lite bättre (Medarbetare sälj).

"Sen har man fått några powerpoints skickade till sig med info om de nya lokalerna, inga kommentarer eller så. Men precis som du är inne på, man kanske skulle ha vänt på det lite. Nu ska man

bygga om här och haft nån presentation för avdelningen att så här kommer det att bli. Byggnaderna kommer se ut så här, det kommer bli ljusgårdar, det kommer bli fint och gångbroar mellan gårdarna. Det kommer finnas frisör och gym och vad det nu är vad dom har tänkt. Hade man fokuserat på den biten och sen nämn att `under tiden medan de bygger kommer ni sitta här`. Då hade kanske alla mer hade fokuserat på de som komma ska istället för det man får här i en interimperiod (Medarbetare sälj).

I de flesta intervjuerna fördes en diskussion om huruvida respondenterna upplevde att det skiljde sig något mellan nivåerna medarbetare och ledningsgrupp och synen på förändringen. De flesta upplevde att ledningen hade svårare att acceptera situationen på grund av att de ofta behöver ta mer känsliga samtal och arbeta med arbetsuppgifter som övriga medarbetare inte ska kunna se. Dock ansåg många av medarbetarna att ledningsgruppen hade hittat sin plats och var bekväma med det.

Ledningsgruppens syn på resultatet varierar, det diskuterades mycket kring att det fanns en förhoppning om att hitta andra lokaler eftersom att de inte var nöjda med de lokalerna som var tänkta från början. Så blev inte fallet vilket gjorde att en viss besvikelse fanns hos ledningsgruppen redan innan de flyttat. "Jag tycker att resultatet blev bättre än vad vi trodde. Jag hade mycket funderingar som faktiskt har blivit bra (Ledning 2)". "Jag tycker ju att det blev en stor försämring, absolut (Ledning 1)."

Medarbetarnas syn på resultatet var även det blandat. De ser denna flytt som ett delmål och uppger att eftersom det handlar om ett och ett halvt år så fungerar det. En del av de mer positiva medarbetarna uttryckte sig så här: "På min avdelning tycker jag det är positivt, vi har ett bättre samarbete nu" (Medarbetare eftermarknad). "Det blev så bra det kunde bli, det kunde blivit bättre och sämre, men såhär blev det, detta är helt acceptabelt för mig" (Medarbetare sälj). "Jo men det blev väl bra tycker jag, förutom själva platsen, så är väl lokalerna ändamålsenliga tycker jag." (Medarbetare eftermarknad)

Men det fanns även medarbetare som uttryckte sig mer neutralt. "Jag tycker inte att det är dåligt, men inte toppenbra heller, ja, jag är rätt nöjd som det är, men jag förväntade mig inte mer" (Medarbetare sälj), "För att vara en kortsiktiglösning tycker jag det är okej, Men hade detta varit slutresultatet hade detta varit målet om man säger, så hade jag inte varit det minsta imponerad" (Medarbetare sälj).

En annan medarbetare uttryckte en mer negativ syn på resultatet på detta sätt.

Ett nerköp, jag försöker göra så gott jag kan med de förutsättningar man får men vi har inte fått några bra förutsättningar. Jag tycker faktiskt inte detta är okej, ingen kan övertyga mig om att det här är bra. (Medarbetare ekonomi)

4.3.4 Möjliga effekter av flytten

Det finns både positiva och negativa effekter av flytten upplever alla respondenter. Några av de positiva effekterna är att det finns möjlighet att jobba hemma vid behov, exempelvis när man har sjuka barn eller då man har något som kräver fullt fokus, men det är viktigt att det inte blir för ofta. Även att ett öppet landskap kan skapa en bra diskussion som kan bidra till att man hjälper varandra mer och att några har hittat nya människor att samtala med. Några av de positiva effekterna beskrivs på detta sätt "Jag tycker det är bra att vi sitter nära varandra avdelningsmässigt"(Medarbetare eftermarknad). "Folk börjar prata med varandra helt plötsligt och det blir nya konstellationer och får sitta bredvid andra människor, det blir lite nya samtalsämnen som dyker upp." (Medarbetare ekonomi). "Jag känner att det gav energi att flytta och få en annan miljö, detta är något som jag tror är bra ibland och röra om lite och hitta nya människor att kommunicera med." (Ledning 2).

I intervjuerna som genomförts så var det många av medarbetarna som var lite mer negativa generellt och vissa av medarbetarna beskriver de negativa effekterna på detta sätt: "Ljudet är en sak, det ekar rätt mycket i dessa lokalerna, och så finns det inte så många tysta rum"(Medarbetare sälj), "Jag blir lätt störd i mitt arbete och har svårt att koncentrera mig när det händer mycket saker runt omkring" (Medarbetare ekonomi) och "... Jag tycker folk är ute mer, kanske de har skaffat sig mer anledningar att inte sitta här."(Medarbetare eftermarknad). Andra medarbetare påpekade de negativa effekterna som påverkar de mer fysiskt: "... Det är väldigt lätt att överhöra någonting, man kopplar ju inte bort hörseln så det är lätt att bli ofokuserad"(Medarbetare sälj) och "Jag har börjat känna att jag fått ont i huvudet på eftermiddagarna Det är ingen bra arbetsmiljö här det är det inte."(Medarbetare sälj)

Ledningsrespondenterna beskriver att kontorslandskap är den största negativa effekten då de förlorar mycket arbetstid. Bland annat för att de inte på samma sätt kan ta en snabb privat diskussion med medarbetare inne på deras arbetsrum som tidigare. "Det går en timma om dagen på grund av att sitta i kontorslandskap, för tidigare hade jag dörren stängd så kom folk bara och knackade på om det verkligen var allvarligt" (Ledning 1).

4.4 Inför kommande flytt

De flesta medarbetarna beskrev att de ville få informationen tidigare än de har fått nu, dock visste de flesta anledningen till varför ledningsgruppen valde att vänta med informationen. Men samtidigt upplever medarbetarna att det ger upphov till mycket onödiga spekulationer, en medarbetare uttrycker sig på detta sätt gällande denna del; "... Det är bättre att vara ärlig och gå ut med att säga, såhär är det. Än att hålla på det och sedan plötsligt, nu ska vi flytta dit och så har man tre veckor på sig."(Medarbetare sälj).

Ledningsgruppen anser att de har varit tydliga om varför de inte berättar något och varför de inte gav informationen tidigare. De var samtidigt medvetna om att informationen kom ut väldigt sent för att alla skulle kunna få en chans att hinna ställa om sig, de beskrev det

på detta sätt; “Det blev väldigt kort tid, och kort omställningstid för alla, så det kan man säkert ta lite lärdom av.” (Ledning 1)

De flesta medarbetare tycker att det borde säkerställts att det blivit flyttstädat innan de kom hit. De som upplevde flytten som var generellt positiva upplevde ändå att det gav ett första dåligt intryck och de som redan var mindre positiva till flytten blev automatiskt mer negativa till flytten när de upplevde att det inte var städat. Detta skedde på grund av brist i kommunikationen mellan företaget som hyr ut lokalerna och organisationen, så de hade fått information om att de skulle komma veckan efter. Två av medarbetarnas åsikter kring detta beskrivs såhär; “Många är väl ganska negativa, så kommer man hit och så är det jättesmutsigt, dammigt och soppåsarna stod mitt i fikarummet, då tycker man att detta borde de ha säkerställt” (Medarbetare ekonomi) och ”Det var skitigt som tusan när vi kom hit, jag menar det var inte ens flyttstädat, gammal mat i kylskåpet, tänkte de inte på det? det hade ju varit bra.” (Medarbetare sälj)

Flera respondenter, både ledning och medarbetare, beskriver en oro att medarbetare kommer sluta på grund av denna flytt. De är även flera som är oroliga för den kommande flytten och hur deras arbetsituation kommer se ut, om det även då blir kontorslandskap eller aktivitetsbaserat. Många av medarbetarna som har fått denna information tycker inte att det verkar som en bra idé och att de gärna vill kunna förvara sina papper och likande på sin plats även fast de kan vara ute och resa då och då. Vissa resonerar kring att de kanske inte har någon annan möjlighet än att sluta om de inte känner att det fungerar att arbeta i kontorslandskap eller aktivitetsbaserat landskap.

Jag är inte förvånad om folk kommer sluta här bara för att vi har flyttat hit, för arbetsmiljö är så viktigt för många människor, och kommer känna att inte en chans att jag sitter här i ett och ett halvt år. (Medarbetare ekonomi)

Inför nästa flytt har jag hört genom rykten att det kommer bli aktivitetsbaserade landskap och det kan jag känna att jag är väldigt mycket emot, jag vill ha mitt lilla bo där jag kan ha min grejer. (Medarbetare sälj)

En medarbetare från sälj diskuterar att denna flytt är en tillfällig lösning men det som kommer sedan som ryktet säger om aktivitetsbaserat som är funderingen, det beskriver personen på detta sätt; “Detta är fortfarande en tillfällig lösning, men det är det som kommer sedan som är huvudvärken som man oroar sig för eller funderar på helt klart.”

4.5 Sammanfattning

Det är många av respondenterna som upplever att de inte har fått vara delaktiga i flytten och inte fått vara med och påverka. Det är några av respondenterna som upplever att de har fått påverkat flytten. Det som påverkat de flesta negativt både medarbetare och ledning är att de har gått från eget rum till kontorslandskap och det är många som känner att det

är påfrestande. De som är positiva till flytten tycker att det är kontorslandskapet som de gillar mest med flytten att alla sitter ihop och de flesta av de personerna har lätt för att koncentrera sig vid höga ljud. Det finns förutfattade meningar från medarbetarnas sida att ledningen har haft svårare för denna flytt. Överlag så upplever de flesta detta som en okej flytt eftersom att den är tillfällig. Det finns en önskan och en förhoppning hos nästan alla respondenter att kunna få vara delaktiga till nästa flytt, för att få en så bra arbetsplats som möjligt.

5. Tolkning

Detta kapitel presenterar vår tolkning av empirin utifrån vår teoretiska referensram. Tolkningen följer de två teman som uppsatsen är byggd på och kommer i slutet presentera en utvärderingsmodell som vi applicerat till den tolkning som gjorts av intervjuerna. Avslutningsvis presenteras en diskussion om vad utvärderingsmodellen resulterade i.

5.1 Kommunikation

5.1.1 Delaktighet i processen

Flera medarbetare diskuterade delaktighet och de ansåg att delaktigheten i en förändringsprocess kan se olika ut. Något som Doyle m.fl. (2000) tar upp är att kommunikationen är viktig i en förändringsprocess och inte minst i implementeringsfasen. Här ser vi att det finns en delad uppfattning bland de anställda på organisationen i fråga om delaktighet. Vissa upplevde att de var delaktiga på grund av att fick den informationen som de behövde för att kunna genomföra sin flytt. Samtidigt var de många som inte kände sig delaktiga på grund av att de inte har fått den information som de upplevde att de skulle behövt. När medarbetarna väl fick information, upplevdes den av vissa försen för att ha någon möjlighet att påverka.

Shin m.fl. (2015) uppger i sin forskning att vikten av kommunikation och information vid implementeringen är stor och genom det kan risken för ett eventuellt negativt resultat minimeras. Det är något vi upplever att medarbetarna uttryckte under intervjuerna, att mer information i tidigt skede hade underlättat och skapat möjlighet att påverka situationen. Delaktighet i flytten var något som togs upp i flera av intervjuerna och flera förde ett resonemang kring huruvida trivselgruppen kunnat arbeta med placering och liknande om information kommit tidigare. Precis som Xu m.fl. (2015) belyser vikten av att information går ut i tid för att ledning och medarbetare ska kunna arbeta tillsammans och skapa möjligheter, hade det varit bra om trivselgruppen informerats tidigt som en medarbetare uttryckte sig "Jag tror det hade blivit mycket bättre om vi hade fått jobba med flytten i trivselgruppen då tror jag de flesta hade känt en helt annan delaktighet i processen som möblering och layout". Trivselgruppen menar att om de bara hade fått informationen så hade de kunnat arbeta med flytten så fort som möjligt för att förbättra förutsättningarna för hela avdelningen. Alla medarbetare upplever att, oavsett om de är nöjda med flytten eller inte, om informationen skulle kommit ut direkt så hade det sluppit bli spekulationer kring flytten.

Informationen från ledningsgruppen till medarbetarna kom ut sent vilket berodde på att ledningsgruppen försökte hitta andra lokaler till avdelningen. Ledningsgruppen anser att de som genomfört detta beslut inte hade tänkt över de behov som denna avdelning behövde. Detta gav upphov till mycket spekulationer och rykten som alla upplevde som onödigt. "... Jag kan tycka att det är trist när det börjar gå rykten, folk blir oroliga och så

och man vet inte om det omfattar oss eller inte...” (Medarbetare eftermarknad). I likhet med Doyle m.fl. (2000) resonemang kring att det kan finnas en risk med att en organisationsförändring genomförs på enbart teoretiska grunder ser vi i ledningsgruppens argument om varför lokalen inte passade. De ansåg att denna lösning var något som teoretiskt fungerade men inte praktiskt. Det är tydligt ur ledningsgruppens synvinkel var att de enbart ville att avdelningen skulle få de mest lämpliga förutsättningarna för en tillfällig flytt. Det finns en likhet till det som Beer och Eisenstat (1996) beskriver att en organisationsförändring måste vara anpassningsbar för organisationen och i detta fall för denna avdelnings möjligheter att fungera i kontorslandskap.

Diskussionen som Shin m.fl. (2015) för om att de som accepterar förändringen och har haft möjlighet att vara delaktiga, har lättare att se positivt på resultatet. Detta är något som vi kan se stämmer överens med fallorganisationen, för de som upplever ett positivt resultat har även känt en delaktighet och har på så vis lättare accepterat förändringen. Liljegren m.fl. (2003) beskriver att man kan bli negativt påverkad av en förändring om man inte har fått känna någon delaktighet vilket vi ser stämmer även här. Hur man upplever denna förändring oavsett om det är positivt eller negativt är enligt respondenterna personlighetsrelaterat. Alla har i princip fått samma information och förutsättningar, vissa upplever att de har fått vara delaktiga och vissa inte, det är något som Liljegren m.fl. (2003) beskriver är ganska vanligt, att resultatet upplevs olika av individer och att de har olika syn på delaktighet och resultat.

5.1.2 Mål med flytten

Vi anser att det Doyle m.fl. (2000) beskriver kring att en välplanerad process ger ett fullständigt resultat, inte har uppnåtts i detta fall. Det finns en otydlighet, upplever medarbetarna, i vad målet med flytten är och detta håller vi med om då vi fick olika svar om vad det faktiska målet med flytten var. Om denna process hade varit välplanerad hade fallorganisationens anställda haft en tydlig bild av målet. Ifall fallorganisationen presenterat de kommande nya ombyggda lokalerna innan flytten skulle de haft möjlighet att skapa ett mål som ledningsgruppen och medarbetare gemensamt arbetat mot. Detta hade kunnat öka samarbetet så som Will (2015) diskuterar kring gemensamma mål.

Målen med förändringen är något som denna ledningsgrupp inte själva har utformat vilket har gjort att de har haft en liten del i skapandet av målen. Det finns ett behov menar Will (2015) att finna värdet i förändringsprocessen så att det gynnar gruppen och inte den enskilda individen, detta har ledningsgruppen försökt göra genom att hitta andra lokaler för att avdelningens behov ska bli uppfyllda. Men samtidigt så upplever medarbetarna att det har saknats transparens och tydliga mål i processen då de inte fått ta del av all information i ett tidigt skede. Vi anser att detta har gjort att flytten inte accepterats av medarbetarna i så stor utsträckning som det hade varit möjligt.

5.2 Personliga upplevelser

5.2.1 *Upplevelser av resultatet på olika nivåer*

Individerna på fallorganisationen har alla reagerat olika på denna förändring, i linje med det Xu m.fl. (2015) diskuterar kring individuella skillnader så som position eller förutsättningar i detta fall, inte alltid spela roll då, medarbetare och ledningsgrupp alla reagerat olika. Anledningen till det tror många respondenter är relaterat till personlighet mer än befattning. Avdelningen har gått från egna rum till kontorslandskap vilket varit en stor fråga under intervjuerna, många tog upp det för att de blivit negativt påverkade av det samtidigt som det var många som upplever det som positivt. Det finns uppenbart skilda meningar bland respondenterna om kontorslandskapet de nu arbetar i. Liljegren m.fl. (2003) menar att medarbetare kan uppleva ett resultat som negativt om de inte känner sig tillfredsställda i sin arbetssituation, detta ser vi som en risk i denna förändring. Flera medarbetare uttrycker en frustration i sin arbetssituation då det inte passar de som person, dock kan de ändå anse att målet är nått. Detta kan skapa problem om målen ses som nådda men medarbetare inte känner att det är positivt då det inte finns en sammanhållen och tydlig bild av vad som åstadkommit.

När ledningsgruppen fick information om var de skulle flytta hade deras chefer redan tagit beslutet, vilket gav dem tanken att försöka lösa problemet själva. Ledningen var orolig för hur det skulle fungera att arbeta i ett kontorslandskap och de försökte lösa det på bästa möjliga sätt. De ville se om det fanns någon möjlighet att få en lokal som kunde vara anpassad för alla. Detta gjorde att informationen inte kom till medarbetarna samtidigt som ledningsgruppen fick reda på det. Det är viktigt att låta medarbetarna vara delaktiga i förändringen enligt Xu m.fl. (2015), och i detta fall hade det varit viktigt att låta både ledningsgruppen och medarbetarna vara delaktiga i förändringen. Om detta hade gjorts så hade det funnits en möjlighet för trivselgruppen att utforma ett förslag som var mer inriktat på att hitta lösningar för de med större behov av enskilda utrymmen och svårare att koncentrera sig.

Enligt den uppfattning vi fått hade det varit bra om alla hade blivit informerade samtidigt, så att de gemensamt hade kunnat lösa att lokalerna blev tillfredsställande för alla individer på avdelningen eller så gott som möjligt.

5.2.2 *Individuell syn på resultatet*

Det är tydligt att samtliga på avdelningen blivit påverkade av förändringen oavsett nivå i organisationen. I detta fall har de inte blivit påverkade av att maktförhållanden förändrats så som Wu & Wu, (2011) nämner som en risk, utan här handlar det om att deras arbetsmiljö har förändrats vilket har bidragit till att alla personer har upplevt förändringen olika. För vissa har det påverkat mycket vilket har gjort att de inte kan koncentrera sig på arbetet. För andra har det gett en positivare syn då de flesta har börjat diskutera och hjälpa

varandra. Likt det Liljegren m.fl. (2003) menar syns det tydligt i förändringen att alla människor har olika behov vilket gör att de upplever situationen olika. Samtidigt är vi medvetna om att man inte alltid kan göra alla helt nöjda, men det finns ett tydligt mönster hos alla respondenter att många är missnöjda på något vis. Dock är de flesta tydliga med att detta får fungera eftersom att det är tillfälligt. Både Caldwell m.fl. (2004) och Beer och Eisenstat (2015) beskriver att det är viktigt för individer att bli sedda och tillfredsställda i en förändring. Många av respondenterna upplever att de inte har blivit sedda eller tillfredsställda och de beskriver att de anser att det är viktigt att få vara delaktiga i processen för att kunna göra den så tillfredsställande som möjligt. För de flesta handlar missnöjet om lokalerna i sig och den personliga arbetsplatsen. Allmänna utrymmen, så som fikarum och likande har de uppfattat som okej eller till och med bättre än tidigare.

5.2.3 Risken att förlora kompetens

I många av intervjuerna har det dykt upp situationer där de pratar om att leta sig vidare till andra arbeten eller att de är oroliga för att människor ska sluta och detta är något som Doyle m.fl. (2000) menar att ledare och chefer har med sig och är medvetna om när de genomför förändringar. Vi har märkt av att det finns en oro för att någon ska sluta på grund av att arbetsmiljön är en viktig del, så som en medarbetare från ekonomi uttrycker sig: "Om man säger såhär, om detta var våra permanenta lokaler så skulle jag byta jobb. Jag skulle inte vilja köra hit varje dag, för arbetsmiljön är så viktig, både område och lokaler." När vi har genomfört dessa intervjuer är det fortfarande tidigt i processen sen de flyttade, redan nu har ledningsgruppen märkt av att anställda mår sämre och väljer att arbeta mer hemifrån än tidigare.

Det är många ledare och chefer som gärna vill genomföra förändringar för att de ska bli mer innovativa enligt Doyle m.fl. (2000). Inom organisationen finns det olika syn på hur flytten kan skapa innovation, flera medarbetare menar att de känner att det är bra att byta miljö och att det är bra att ibland 'röra om i grytan'. Ledningsgruppen menar att det diskuteras mer i gruppen och vissa pratar med varandra som inte tidigare har gjort det, men huruvida medarbetare blir mer innovativa är osäkert. Doyle m.fl. (2000) beskriver att det finns många i ledningsposition som vill att deras medarbetare ska vara mer involverade i förändringsprocessen. Här upplever vi att de har försökt genom att väcka trivselgruppen vid liv. Men att informationen kom sent till medarbetarna så det fanns inte någon tid skapa delaktighet.

5.2.4 Utvärdering av resultat

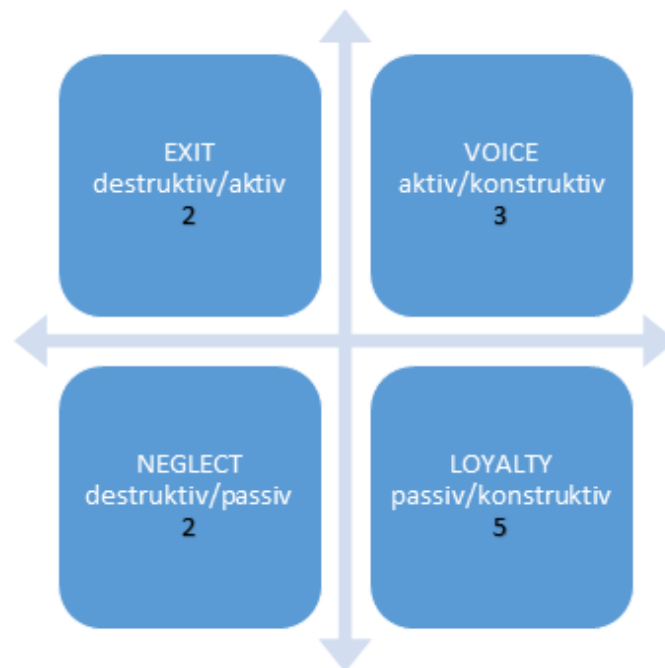
Det är lätt att se flytten som en förändring, det vill säga att de fått nya lokaler, för många respondenter har det inneburit flera förändringar. Vid ett utvärderingsarbete kan det skapa problem om det blir svårt att separera de olika förändringarna, så som Doyle m.fl. (2000) även pekar på kan det vara en av grunderna till att utvärdering sker så sällan.

Det kan ses som självklart att utvärdera för det skulle kunna underlätta framtida förändringar, menar Mauer (2013). Flera av respondenterna talade om att de önskade att flera moment bör göras på annat sätt vid nästa flytt då de anser att många val som gjordes i processen nu var på grund av sekretess eller att även ledningsgruppen hade brist på information. Men för att kunna genomföra nästa flytt annorlunda bör någon form av utvärdering göras för att organisationen ska kunna ha ett underlag om vilka punkter som brister.

Det är lätt att kategorisera resultatet som lyckat eller misslyckat utifrån de mål som är uppsatta, men som flera forskare, så som Hughes (2011) och Doyle m.fl. (2000) pekar på kan detta bli missvisande. Både på grund av svårigheten att skilja på förändringar som sker samtidigt men även för att ett misslyckande inte behöver ha med måluppfyllelse att göra utan att det som Burnes (1996) menar kan vara en miss i valet av implementeringsmetod. Av denna anledning blir det än viktigare för fallorganisationen att utvärdera flytten så att det inte skapas rykten eller känslan av ett misslyckande på grund av att vissa individer uttrycker sina negativa upplevelser.

5.3 EVLN- Modellen

Vi har tolkat respondenternas svar utifrån beskrivningen av handlingsmönstrens samband, (se sida 16-17 i teoretisk referensram) och använt EVLN- modellen för att undersöka hur de har handlat eller hur de kommer att handla beroende på hur de ser på resultatet av flytten och den kommande flytten.



Figur 3: figuren visar fördelningen av alla 12 respondenter.

Exit: De två respondenter som vi har placerat i "Exit" är en ledare och en medarbetare från sälj. De har varit missnöjda med flytten och upplevt att processen inte har känts rättvis samt deras behov har inte blivit tillfredsställda. De upplever också att de inte har kunnat påverka flytten något. Resultatet i sig upplever de som ett dåligt resultat. Det finns en av personerna som upplever nästkommande flytt som den delen som personen oroar sig för och att det finns en risk att personen byter arbetsplats om inte arbetsmiljön blir tillfredsställande. Det finns en tendens till "Voice" hos båda personerna då de har använt sin röst för att uttrycka sin missnöjdhet och för att försöka påverka resultatet.

Voice: De som är placerade i "Voice" är en ledare och två är medarbetare, en från ekonomi och en från sälj. De har tydligt uttryckt sig att de inte tycker att resultatet har blivit bra, men samtidigt anser de att flyttprocessen har varit bra och de har fått den information de behöver. De alla har varit tydliga med att uttrycka sina åsikter för att de vill kunna påverka resultatet. Flera menar att de kan hålla ut och upplever att det är som det är för att det endast är temporärt. Anledningar till deras negativa syn på resultatet menar de är exempelvis att arbetsmiljön försämrats, ljudnivån är hög och flera nämner att de känner stress. Alla nämner olika delar i processen som de tycker man hade kunnat göra annorlunda, som information tidigare eller flyttstädning mm, men de är samtidigt inte missnöjda utan påpekar att de litar på ledningsgruppen och vet att de gjort vad de kunnat.

Loyalty: De personerna som är placerade vid "loyalty" är alla tre medarbetare från eftermarknad, en från sälj och en från ekonomi och samtliga är tydliga i att de upplever denna flytt som fungerande och att resultatet var övergripande bra. De flesta är dock tydliga med att de inte hade upplevt detta som en bra lösning om det hade varit permanent. För denna flytt är det fungerande eftersom att det är tillfälligt. Alla upplevde att de hade fått vara delaktiga i processen och komma med sina önskemål vart de ville sitta i lokalen och likande. Något som de kan uppleva är att det inte har fungerat bra i informationen ut till dem, vilket är en brist i kommunikationen. Många av de som svarade har lätt för att sitta i lokaler och koncentrera sig på sitt arbete oavsett om det är stökigt eller högljudd. Det är tydligt att de ser lösningar på de praktiska problemen som kan dyka upp som exempelvis att sitta hemma och arbeta vid behov.

Neglect: De två respondenter som placerade sig i "Neglect" är båda medarbetare från sälj och upplever resultatet av flytten som tillfredsställande, mycket på grund av att de ser den kommande flytten som det primära och inte känner att denna plats är mer än tillfällig. Dock anser de att själva processen inte varit rättvis eller att det funnits möjlighet till delaktighet. Båda pekar på exempelvis bristande kommunikation inför flytten och om målet för hela ombyggnationen, det vill säga de lokaler som gäller kommande flytt. En annan del i processen som hade gett en känsla av delaktighet hade varit om det funnit mer detaljerad och öppen information om hur planerna såg ut redan innan flytten skett, de menar att detta skulle gjort att många frågor de nu går och funderar över inte skulle ta upp så mycket av deras tid, exempelvis parkeringar och kontorsplanering.

5.4 Utvärdering av studiens resultat

Det finns en problematik, upplever vi, att utvärdera detta resultat då det tydligt framkommer att det finns mer än en förändring, i detta fall kan vi se tre; flytten, nya arbetskonstellationer samt en kommande flytt. Eftersom att många upplever den nya flytten som målet så är det svårt att utgå ifrån mål vid utvärderingen av detta resultat. Utan vi kan enbart använda oss av de personliga upplevelserna och själva förändringen. Detta är något som Caldwell, m.fl. (2015) beskriver som ett bra sätt att få fram ett tydligare resultat om dem individerna själva kan berätta och förklara hur dem ser på förändringen.

Den kommande förändringen är något som de flesta fokuserar på som målet, tanken är att de ska göra en flytt till inom ett och ett halvt till två år. Därför finns det en möjlighet att använda detta resultat för att få en tydligare bild av vad som individerna önskar att dem gör annorlunda. Detta skulle kunna underlätta nästa flyttprocess så att den genomförs på ett sätt som skulle kunna bidra till att nästa implementeringsfas blir lättare. Det är något som både Doyle m.fl. (2000) och Mauer (2013) beskriver skulle kunna underlätta inför nästa flytt. Vi anser att det finns ett behov av att undersöka detta resultat och ta lärdom av det till nästkommande flytt. Doyle m.fl. (2000) beskriver att det finns en möjlighet att ta lärdom av resultatet som blir oavsett om det är positivt eller negativt. Det är något som vi anser är en viktig del i utvärderingen av detta resultat för att kunna ge medarbetare och ledning bättre förutsättningar till nästa gång.

Det finns flera respondenter som tror att ledningsgruppen har det svårare att hantera den här flytten, på grund av att de har ett större behov av att kunna ha möten ostört och för att de har ett personalansvar. En annan aspekt till att ledningsgruppen kan ha upplevt en större frustration är det faktum att de har haft mer information men ändå inte kunnat påverka i den mån de velat.

Det resultatet som vi har kommit fram till av de personliga upplevelserna genom EVLN-modellen ser vi att de flesta upplever resultatet som positivt eftersom att det är över en begränsad period, men upplever inte resultatet som tillfredsställande om det hade varit permanent. Många av medarbetarna upplever samtidigt resultatet som ett mycket dåligt resultat. Vissa menar att om skulle detta vara den permanenta lösningen så finns risken att de går vidare och söker sig arbete någon annanstans. Det upplever vi beror på liten delaktighet samt ett generellt missnöje med att bli placerade i kontorslandskap. För många var detta en stor del i missnöjet för andra upplevde de att arbetsgruppen behövde ordningsregler så alla skulle kunna veta hur man ska bete sig i kontorslandskapet. Alla respondenter påpekar att det finns en god gemenskap inom avdelningen och att detta i många fall har förbättrats lite sedan flytten.

6. Slutsats

I detta sista kapitel presenterar vi vår slutsats av studien och en kortare metoddiskussion om genomförandet av studien. Vidare ger vi våra rekommendationer till fallorganisationen utifrån den utvärdering som genomfördes i det föregående kapitlet och slutligen diskuterar vi förslag till fortsatt forskning inom organisationsförändring.

6.1 Vår slutsats

Vi har i denna studie undersökt hur ledare och medarbetare upplever resultat av organisationsförändring. Vår slutsats i tema kommunikation visar att information om målet med förändringen som ges i planeringsfasen bör vara samma till alla medarbetare. Det är ledningens ansvar att säkerställa att informationen har nått fram till alla för att inte missförstånd ska uppstå. I fallorganisationen ser vi att detta skapat problem i resultatet då alla fått samma mejl men inte uppfattat informationen på samma sätt. På grund av detta upplever flera medarbetare resultatet på olika vis då målet med flytten är oklart. Vi ser att otydligt mål ger otydligt resultat, ett otydligt mål kan skapa otillfredsställda medarbetare. Om medarbetare inte vet vad förändringen ska ge eller hur förändringen kommer genomföras har de inte heller någon möjlighet att förbereda sig och acceptera hur deras arbetssituation kommer att se ut.

I vår slutsats i tema personliga upplevelser har vi haft fokus på delaktighet i processen. Utifrån den forskning som presenterats och vår empiriska data ser vi att delaktighet ger en mer positiv upplevelse av resultatet och en högre acceptans för att mindre tillfredställande arbetssituationer kan uppstå, så som exempelvis att gå från eget kontor till kontorslandskap. I fallorganisationen ser vi att de som inte känt delaktighet eller de försökt påverka men inte blivit hörda upplever förändringen som mindre tillfredställande och svårare att acceptera.

Generellt ser vi att det finns skillnader i upplevelsen av resultatet beroende på vilken nivå personen har i organisationen. Ledning har oftast större ansvar och delaktighet i förändringar och i fallorganisationen ser vi att detta har påverkat ledningen då de har försökt varit delaktiga men samtidigt inte kunna påverka. På grund av detta har det skapats frustration hos ledningsgruppen att inte kunna förverkliga de behov som de ansåg att avdelningen behövde. Vidare ser vi en större påverkan på ledningen då de har mer praktiska förändringar som påverkar deras dagliga arbete.

Medarbetare kan känna delaktighet utan att kunna påverka om de har blivit engagerade i vad som kommer att hända och få ett tydligt mål. I fallorganisationen ser vi att medarbetarna har upplevt en stor brist i hanteringen av informationen, vilket har bidragit till att de har svårare att acceptera förändringen. De har även blivit påverkade av att arbetsmiljön har förändrats och de känner en frustration över att deras behov känns förbisedda.

Slutligen anser vi att utvärdering av de personliga upplevelserna av en förändring är ett redskap som kan vara användbart för organisationer som vill utvärdera sitt resultat. Det kan vara ett hjälpmedel om det finns en tendens av att personalen inte mår bra av förändringen. Vi anser att kontinuerlig utveckling av kommunikation och att ta del av personliga åsikter kring förändringsprocessen kan bidra till att förändringen smidigare kan implementeras och accepteras. Det kan bidra till att underlätta för en organisation att arbeta för att få ett positivt resultat oavsett mål.

6.1.1 Studiens genomförande

Vi är överlag nöjda med genomförandet av vår studie och känner att vi har fått ett resultat som är tydligt. Vårt syfte med studien har varit att bidra med kunskap som kan hjälpa organisationer att kunna hantera och dra nytta av resultaten av en förändring, detta anser vi att vi har presenterat ett underlag för. Det finns delar av metoden vi nu ser skulle kunnat göras annorlunda för att underlätta studiens genomförande men vi anser inte att det skulle påverka vårt resultat i större mån. Vår studie är kvalitativ då vi ville gå mer på djupet och undersöka respondenternas upplevelser, för att göra detta genomförde vi intervjuer med de respondenter som visat intresse för att delta. Vi fick ett stort gensvar från fallorganisationen vilket gav oss ett stort material, vilket gjorde att vi var tvungna att i viss mån begränsa materialet. Då vi valde att inte styra antalet respondenter hade vi inte heller någon kontroll på hur stort materialet skulle bli innan. Detta är något vi nu anser att vi skulle gjort då vi då hade kunnat gå ännu djupare i varje intervju och inte behöva begränsa materialet.

6.2 Rekommendation till fallorganisationen

Våra rekommendationer till avdelningen inför nästa flytt är först och främst att kontinuerligt arbeta med hur information tas emot av medarbetare, då vi sett att alla upplever informationen inför flytten på olika vis. Detta gäller både information om hur och när flytten sker och en tydlig målbild. Vi ser ett behov att se över hur en flytt faktiskt påverkar individer både ledning och medarbetare. Det finns risker som vi har diskuterat i tolkningen som faktiskt kan påverka organisationen negativt om de anställda inte trivs i den arbetsmiljön som förändringen medfört. Vi upplever att det är viktigt att diskutera och försöka förhindra dessa risker. Vi anser att trivselgruppen skulle kunna göra ett bra arbete inför nästa flytt om de blir informerade i tid, vilket kan bidra till att de fångar upp övriga medarbetare som känner ett behov av att vara delaktiga.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Organisationsförändringar är ett stort område och har fått många forskares uppmärksamhet. Många fokuserar på hur det bästa sättet och skapande av strategier för att ge de bästa förutsättningarna, vi ser dock ett behov att forskningen riktas mot hur

resultatet hanteras och olika metoder för utvärdering. Detta för att mycket av den forskning som finns idag syftar till att undersöka vilka som lyckas eller inte vilket vi anser bör bytas ut eller mattas av för att skapa en mer nyanserad debatt. Vi finner det intressant om forskning mer riktas in på att skapa förutsättningar utifrån det resultat som levereras än att skapa strategier för att klassa det som lyckat eller ej.

7. Referenser

Alvesson, M., Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M., Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. uppl.2 Stockholm: Liber

Backman, J (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur

Beer, M & Eisenstat, R.A (1996) Developing an organization capable of implementing strategy and learning. [Elektronisk] *Human Relations*, Vol. 49 Iss.5, pp.597- 618. Tillgänglig: ABI/ Inform [2016-03-24]

Beer, M & Nohria,N (2000) Cracking the Code of Change. [Elektrisk] *Harvard Business Review* vol.78 Iss.3 pp133 Tillgänglig: Harvard Business Review [2016-04-19]
<https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>

Bryant, M. (2006) Talking about change Understanding employee responses through qualitative research [Elektronisk] *Management Decision*, vol. 44 Iss.2 pp. 46 - 258 Tillgänglig: Emerald Insight [2016-03-29] DOI: 10.1108/00251740610650229

Bryman, A., Bell, E. (2003) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 1:4 Malmö: Liber

Burnes, B (1996) No such thing as ... a “one best way” to manage organizational change, [Elektronisk] *Management Decision*, Vol. 34 Iss.10 pp. 11-18 Tillgänglig: Emerald Insight [2016-04-19] DOI: 10.1108/00251749610150649

Burnes, B; Jackson, P (2011) Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. [Elektronisk] *Journal of Change Management*, Vol.11 Iss.2 pp.133-162 Tillgänglig: Tanfonline [2016-04-15]
DOI: 10.1080/14697017.2010.524655

Caldwell, S.D, Herold, D.M & Fedor, D.B (2004) Toward an Understanding of the Relationships Among Organizational Change, Individual Differences, and Changes in Person–Environment Fit: A Cross-Level Study. [Elektronisk] *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, (5), pp. 868–882 Tillgänglig [2016-04-11] DOI: 10.1037/0021-9010.89.5.868

Dalen, M. (2011) *Intervju som metod* uppl.1:3 Malmö: Gleerups Utbildning AB

Doyle, M.; Claydon T.; Buchanan, D. (2000) Mixed results lousy process: the management experience of organizational change [Elektronisk], *British Journal of management*, vol 11. pp. 59-80 Tillgänglig: Wiley online [2016-03-24] DOI: 10.1111/1467-8551.11.s1.6

Hammer, M., Champy, J (1995). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. Rev. ed. London: Brealey

Hughes, M (2011) Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? [Elektronisk] *Journal of Change Management*. Vol.11 Iss.4 pp.451-464 Tillgänglig: Tandfonline [2016-04-15] DOI: 10.1080/14697017.2011.630506

Jacobs, G., Witteloostuijn, A., Christe-Zeyse, J. (2013), A theoretical framework of organizational change. [Elektronisk] *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26 Iss.5 pp. 772 - 792 Tillgängligt: Emerald Insight [2016-02-26] DOI: 10.1108/JOCM-09-2012-0137

Liljegren, M., Edvardsson-Stiwne, E. & Ekberg, K. (2003) Upplevelser av rättvisa och individuella handlingsmönster i samband med organisationsförändringar. [Elektronisk] *Nordisk Psykologi*, Vol 55 (4) p. 309-322. Tillgänglig: Taylor & Francis Online [2016-03-28] DOI: 10.1080/00291463.2003.10637427

March, J (1981) Footnotes to Organizational Change [Elektronisk] *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 4 p. 563-577 Tillgänglig: Sage Publications [02-04-2016]

Mauer, R (2013) How to Lead Change Effectively by Learning From Past Setbacks. [Elektronisk] *The Journal of Quality and Participation*. Vol.36 Iss.1 pp. 28 Tillgänglig: ABI/INFORM Global [2016-04-19]

Shin, J., Seo, M, Shapiro, D.L. och Taylor, M.S. (2015) Maintaining Employees Commitment to Organizational Change: The role of Leaders Informal Justice and Tranformal Leadership. [Elektronisk] *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol.51 (4) p.501-528. Tillgänglig: SAGE [2016-01-20] DOI: 10.1177/0021886315603123

Sveningsson, S., Sörgärde, N. (2015). *Organisationsförändring: hur, vad och varför?* 1. Uppl. Lund: Studentlitteratur

Will, M.G. (2015) Successful organizational change trough win-win - how managers can create mutual benefits. [Elektronisk] *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol.11 no.2 p.193-214. Tillgänglig: Emerald Insight [2016-01-20] DOI: 10.1108/JAOC-06-2013-0056

Woodman, R.W. (2014) The Science of Organizational Change and the Art of Changing Organizations. [Elektronisk] *The journal of Applied Behavioral Science*, vol. 50 (4), pp. 463-477. Tillgänglig: SAGE [2016-01-20] DOI: 10,1177/0021886314550575

Wu, L-C.; Wu, M. (2011) Employee dissatisfaction with organizational change: An Empirical study of a technology services company. [Elektronisk] *African Journal of Business Management* Vol.5 Iss.4, pp. 1304-1311 Tillgänglig: Academicjournals [2016-04-11]

Xu, X, Payne S.C, Horner M.T. & Alexander A. L. (2015) Individual difference predictors of perceived organizational change fairness [Elektronisk] *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 (2) pp. 420 - 433. Tillgänglig:Emerald [2016-04-12] DOI: 10.1108/JMP-02-2014-0061

Bilaga 1

Informationsbrev till företaget

Hej!

Våra namn är Anna Arvidsson och Matilda Johansson och vi är två studenter från Högskolan Väst i Trollhättan som nu jobbar med vår kandidatexamen.

Vi går företagsekonomi med inriktning organisation och kommer under våren göra vårt examensarbete på kandidatnivå hos er.

Arbetet har tema organisationsförändringar och hur resultatet av en förändring upplevs inom organisationen. I detta arbete kommer vi fokusera på er flytt till nya lokaler, en förändring som ni nyligt gått igenom.

Vi kommer under april månad genomföra intervjuer och vi hoppas att ni vill vara delaktiga i vårt arbete. Intervjuerna kommer ta ca 60 min och för att göra det så tillgängligt som möjligt genomför vi dem på er arbetsplats anpassat efter ert schema. Hör av er till oss så kan vi boka in en tid som passar er.

Alla som deltar i intervjuerna kommer att vara anonyma och organisationen kommer inte att presenteras vid namn i arbetet. Allt material från intervjuerna kommer att endast behandlas av oss, Anna och Matilda, ingen annan kommer ha tillgång till materialet.

Resultatet kommer att presenteras i en avslutande uppsats som är färdig i slutet av maj 2016.

Det skulle vara roligt om ni vill medverka och hjälpa oss att genomföra denna studie.

Har ni frågor eller funderingar får ni gärna maila oss:

nordlander.a@gmail.com

matilda.a.johansson@hotmail.se

Med vänliga hälsningar Anna & Matilda

Bilaga 2

Intervjuguide

Intervjuguide till examensarbete våren 2016 av Anna Arvidsson och Matilda Johansson.

Inledande frågor

- Vad har du för position i organisationen?
- Vad har du haft för roll/ del i organisationsförändringen?

Inför flytten

- Hur fick du information om flytten?
- Känner du till orsakerna till att ni behövde flytta?
- Fick du någon information kring vad de nya lokalerna skulle leverera, det vill säga uppsatta mål?
- Upplever du att du har fått haft inflytande eller kunna påverka inför flytten, i så fall hur?

Resultatet

- Känner du att du fått möjlighet att föra fram dina upplevelser/känslor om hur flytten gått till?
- Vad upplever du för positiva effekter av flytten?
- Vad upplever du för negativa effekter av flytten?
- Anser du att flytten uppnått de mål som är uppsatta?
 - Om inte vad skulle kunna gjorts annorlunda?

Personliga upplevelser

- Hur har flytten påverkat din arbetssituation?
 - Hur har den påverkat på personligt plan?
- Finns det något i denna process med flytten som du hade velat att de skulle göra annorlunda?
- Hur har dina behov blivit tillfredsställda i den nya flytten? Som exempelvis lokalerna?
- Hur har din prestationsförmåga blivit påverkad av flytten?

Avslutande fråga: Om du bortser från alla mål och förväntningar inför flytten, hur skulle du beskriva flyttens resultat som det nu visats bli, det faktiska resultatet?



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se

Arbetsintegrerat Lärande