



Om att bibehålla en positiv atmosfär när man inför en förändring

Christina Beijar

Examensarbete för högre YH-examen
Utbildningsprogrammet för Teknologibaserat Ledarskap
Vasa, 2015



Examensarbete

Författare: Christina Beijar

Utbildningsprogram och ort: Högre YH examen, Vasa

Inriktningsalternativ/fördjupning: Teknologibaserat Ledarskap

Handledare: Roger Nylund

Titel: Om att bibehålla en positiv atmosfär när man inför en förändring

Datum 23.3.2015

Sidantal: 68

Bilagor: 3

Abstrakt

Syftet med denna avhandling var att ta fram hur man i ett företag håller en positiv atmosfär då man implementerar en förändring. Företaget i fråga har velat ha en studie som visar var de är starka och var de kunde bli bättre då det kommer till implementering av förändringar.

Teorin presenterar vad som motiverar och ökar prestationer hos medarbetaren. Efter att teorin var presenterad gjordes undersökningar hos företaget. Man har analyserat tre implementeringsprojekt med hjälp av kvalitativa intervjuer. Man använde de kvalitativa intervjuerna som metod i denna avhandling för att få informativa svar av de som blev intervjuade. I de kvalitativa undersökningarna har man intervjuat 16 personer på företaget som har varit involverade i tre förändringsprojekt. 8 stycken har varit från implementeringsgrupperna och resterande 8 var slutanvändare.

Resultatet presenterar hur företaget har lyckats då det kommer till implementering av förändringar samt var företaget skulle kunna bli bättre. Resultatet slutar med 6 olika steg. Om företaget ifråga använder sig av dessa steg så kommer man att lyckas med implementeringen av förändringen och samtidigt bibehålla en så god anda som möjligt hos slutanvändarna.

Språk: Svenska

Nyckelord: förändringsledning, ledarskap

Master's thesis

Author: Christina Beijar

Degree Program and place: Högre YH examen, Vasa

Specification: Teknologibaserat Ledarskap, Master of Engineering

Supervisors: Roger Nylund

Titel: Keeping up a positive atmosphere when implementing a change

Date 23 March 2015 Number of pages: 68 Appendices:3

Abstract

The aim of this thesis was to develop how the company keeps a positive atmosphere when it implements a change. The company in question wanted a study that shows where they are strong and where they could be better when it comes to implementing changes.

The theory presents what motivates and increases the performance of the employee. After the theory was introduced investigations were made at the company. Three implementation projects have been analysed using qualitative interviews. Qualitative interviews are used as a method in this thesis to get informative answers from those who were interviewed. In the empirical study 16 people were interviewed. These persons have been involved in three projects that have made a change in the company lately. Eight of the interviewees have been from the implementation groups and the remaining eight were end-users.

The result presents how the company has succeeded when it comes to implementing change, and where the company could be better. The result ends with six steps. If the company uses these steps they will get successful implementation of change while keeping as good a spirit as possible among end users.

Language: Swedish Key words: change management, leadership

Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	1
1.1	Problemspecificering.....	1
1.2	Syfte.....	2
1.3	Avhandlingens uppbyggnad.....	2
2	TEORI.....	3
2.1	Beteendepsykologi.....	3
2.2	Samspelsteori.....	3
2.2.1	Personliga egenskaper.....	4
2.2.2	Situationsfaktorer.....	4
2.3	Attityder.....	6
2.3.1	Attitydens tre ansikten.....	7
2.4	Herzbergs motivationsteori.....	7
2.4.1	Motivationsfaktorer.....	7
2.4.2	Hygienfaktorer.....	8
2.4.3	Herzbergs utgångspunkt.....	8
2.1	Positiv och negativ stress.....	9
2.2	Kommunikation.....	10
2.3	Feedback.....	11
2.4	Ledarskap.....	12
2.5	Kontingensteori.....	14
2.6	Förändringsinriktad ledning.....	15
2.7	Kotters 8- stegs förändringsmodell.....	16
2.7.1	Skapa en känsla av akut behov.....	17
2.7.2	Bilda ett nätverk av sponsorer.....	18
2.7.3	Skapa en vision för förändringen.....	18
2.7.4	Kommunicera visionen.....	18
2.7.5	Ge medarbetarna möjligheter att realisera förändringen.....	19
2.7.6	Skapa snabba vinster.....	19
2.7.7	Behålla momentum i förändringen.....	19
2.7.8	Förankra det nya tillståndet.....	19

2.7.9	Kritik mot Kotters 8 stegs förändringsmodell	20
3	MIN TEORETISKA REFERENSRAM.....	21
4	METODER OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	22
4.1	Kvalitativa intervjuer	22
4.2	Skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ metod.....	22
4.3	Tillvägagångssätt	23
4.4	Frågorna till kvalitativa intervjuerna	23
5	ANALYS OCH RESULTAT.....	26
5.1	Analys av de kvalitativa intervjuerna	26
5.1.1	Analys av fråga 1 & 2	27
5.1.2	Analys av fråga 3 & 4	29
5.1.3	Analys av fråga 5-7	31
5.1.4	Analys av fråga 8-13	35
5.1.5	Analys av fråga 14	42
5.1.6	Analys av fråga 15 & 16	43
5.1.7	Analys av fråga 17	46
5.1.8	Analys av fråga 18	46
5.2	Resultat och sammanfattning av analysen	48
6	KRITISK GRANSKNING & DISKUSSION	54
7	KONKLUSION.....	55
8	SAMMANFATTNING	55
9	KÄLLFÖRTÄCKNING	56

Figurförteckning

Figur 1	Fiedlers teori.....	5
Figur 2	Modell av social kommunikation.....	10
Figur 3	Självledningsdiagram.....	11
Figur 4	Hersey och Blanchard kontingensteori.....	14
Figur 5	Kotters 8 stegs modell.....	17
Figur 6	Från teori genom Kotters 8 stegs modell till empiriska delen av Avhandlingen.....	21

Bilagor

Bilaga 1 Frågorna till de kvalitativa intervjuerna.....	58
Bilaga 2 Materialet som användes under de kvalitativa intervjuerna (Implementeringsgruppen).....	61
Bilaga 3 Materialet som användes under de kvalitativa intervjuerna (Slutanvändaren).....	65

1 INLEDNING

En del av utbildningsprogrammet Teknologibaserat Ledarskap på Novia i Vasa är att skriva en avhandling. I min avhandling kommer jag att söka förslag till hur man inom ett företag kan hålla en positiv atmosfär då man inför en ändring. I detta kapitel kommer jag att presentera problemspecificering och syfte med avhandlingen.

1.1 Problemspecificering

I företag idag görs många implementeringar, en del stora och andra mindre. Företaget i fråga vill ha en inblick hur man kan bibehålla en positiv attityd hos användare. I denna avhandling kommer jag att söka teori på basen av problemområdet och med hjälp av den utföra kvalitativa intervjuer för att få en bild av hur teorin går att knyta ihop med nuläget i företaget. För att kunna göra min forskning har jag valt att se på tre större utvecklingsprojekt som har blivit utförda på företaget. I dessa projekt har man implementerat en ny programvara för slutanvändare.

Det första projektet var att bygga upp och implementera en programvara för projektuppföljning. Tidigare gjordes detta inte på ett koncentrerat ställe utan alla hade ett visst dokument som skulle rapporteras. I dag använder sig alla projektchefer av detta program för intern rapportering. En massa andra funktioner har också arbetats fram under projektets gång och används för att kunna se en helhetsbild av projekt som är pågående hos företaget.

Till det andra projektet hörde en implementering av hur man rapporterar olika problem till företagets helpdesk. Detta har tidigare gjorts via e-post och telefonsamtal till helpdesk. Nu har man också möjligheten att via en internetsida kunna rapportera sina fel samt fylla i vissa blanketter för att få tillgång till exempelvis olika program på företaget. För en del blanketter behöver man följa processer för godkännande och dessa finns med i programmet inprogrammerat.

Till det tredje och sista projektet som jag kommer att analysera i min avhandling hör en implementering av en ny programvara för att räkna olika offerter i företaget. Detta projekt används av försäljningen som tidigare har haft en Excel-tabell där man fyllt i information och utifrån den fått ut en offert. Den kalkyl som används idag är webbaserad. Den bakomliggande informationen hålls uppdaterad enklare och man menar att det skall vara enklare för slutanvändaren att använda det nya arbetssättet.

På basen av dessa 3 projekt kommer jag att utföra min undersökning och presentera ett resultat. Men först kommer denna avhandling att ge en bred bild av den teori som finns i anknytning till ändringar i företag. I arbetet presenteras också vad som händer med personerna som tar emot informationen om ändringen.

1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att undersöka hur man skulle kunna bibehålla en positiv anda då man implementerar en ändring genom att göra en guide som kan användas av alla på företaget. Guiden ska vara kort och lätt att hitta samt vara till för alla som på något sätt kommer att göra en mindre eller större ändring vid företaget.

1.3 Avhandlingens uppbyggnad

Avhandlingen börjar med att ge en bred överblick över de teorier som finns idag då det kommer till ändringar i ett företag och teori om hur vi reagerar då ändringar implementeras. Då teorin är presenterad kommer jag att knyta samman frågor som sammanställs i frågeformulär. Dessa frågeformulär kommer jag att använda då jag gör min undersökning vid företaget genom kvalitativa intervjuer med personer på företaget. På basen av dessa svar kommer jag att sammanfatta ett resultat och göra en guide som alla på företaget har tillgång till när det kommer till att lyckas med implementeringar av förändringar.

2 TEORI

Under denna rubrik kommer jag presentera några teorier som jag uppfattat som centrala för förändring och atmosfär vid implementering av förändring. Dessa teorier kommer att bindas ihop med erfarenhet i den empiriska delen senare i denna avhandling.

2.1 Beteendepsykologi

För att förstå vad som händer med personer har jag valt att börja med att presentera beteendepsykologi. Här kommer ni att få läsa om att alla människor är olika och beter sig på olika sätt.

Man har länge konstaterat att människans beteende ända tills idag har baserat sig på omgivningen till större och mindre grad. Man har dock kommit fram till att detta är ett för snävt perspektiv. Som vi alla vet är människan en tänkande varelse och kan analysera vad som sker runt om kring sig. Detta leder till att två människor kan få helt olika bild av samma situation beroende på deras tidigare erfarenhet, intressen, behov och värderingar. (Kaufmann & Kaufmann, 2005, s.19)

2.2 Samspelsteori

Ledarskapsforskaren Fred Fiedler har gjort ett pionjärarbete inom ledarskapsforskning. I detta arbete utvecklade han samspelsteorin inom ledningen dvs. Samspelet mellan personer och den situation personerna befinner sig i. Fiedler utvecklade på basen av sin forskning Leader-Match-teorin där man försökte hitta svar på två grundläggande frågor. Fiedler menar att för att kunna förstå måste man ta i beaktande ledarens personliga egenskaper samt situationen. De två grundläggande frågorna var följande:

1. Varför finns det effektiva och ineffektiva ledare trots samma formella kvantiteter för arbetet?
2. Vad är det som påverkar att en och samma ledare kan agera bra i en situation och sämre i en annan situation?

Fiedler tar upp två centrala begrepp, personliga egenskaper och situationsfaktorer. Följande två rubriker beskriver just dessa två begrepp mer i detalj.
(Kaufmann & Kaufmann, 2005, s.400)

2.2.1 Personliga egenskaper

Ledarstil, ett mycket använt och känt begrepp infördes av Fiedler. Man kan idag se tydligt i tidningarnas platsannonser att företag söker ledare med en viss stil för att få den ledarstil de vill ha. Fiedler skiljer mellan två olika ledarstilar, den relationsorienterade ledarstilen och den uppgiftorienterade. Skillnaden mellan dessa två ledarstilar är att den relationsorienterade ledaren prioriterar relationen mellan medarbetarna medan den uppgiftsorienterade ledaren prioriterar prestationer och insatser till att uppnå mål. (Kaufmann & Kaufmann, 2005, s.401)

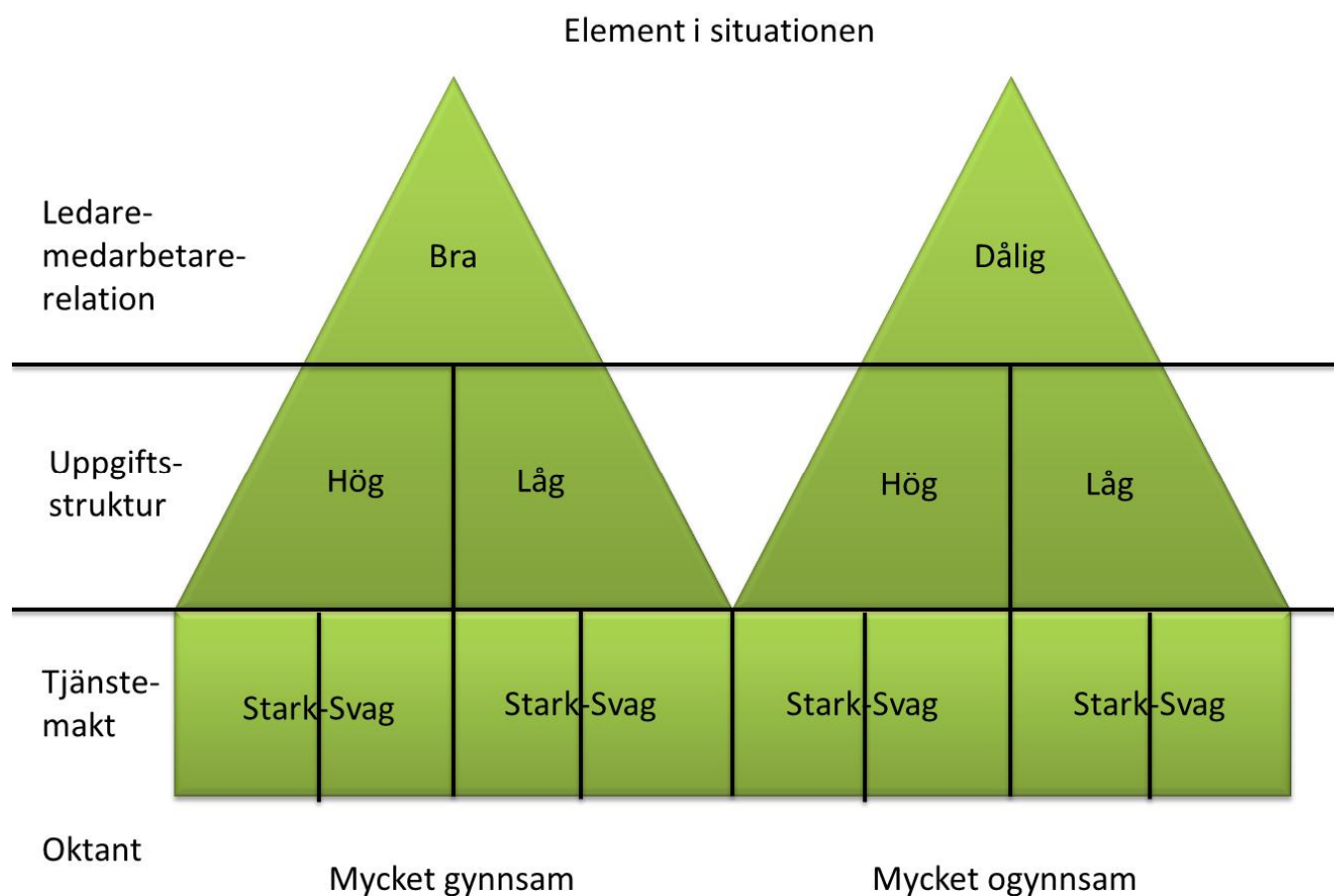
2.2.2 Situationsfaktorer

Fiedler delar in egenskaper i situationer i tre olika faktorer.

1. Ledare-medarbetare-relationer
2. Uppgiftsstruktur
3. Tjänstemakt

Med den första faktorn menar han att om relationen mellan ledaren och medarbetaren inte är bra blir det olämpligt att leda situationen. Den andra faktorn uppgiftsstruktur är hur strukturen för olika uppgifter är strukturerade. En uppgiftsstruktur kan vara välstrukturerad eller ostrukturerad. I en välstrukturerad uppgift vet man exakt vad som förväntas medan i en ostrukturerad uppgift är det rena motsatsen. Fiedler menar

att det i en ostrukturerad uppgiftssituation är det svårare att leda än i en strukturerad. Den sista faktorn tjänstemakt syftar på formella auktoriteten som finns hos ledaren. En ledare kan ha full kontroll över resurserna och kunna belöna och bestraffa medarbetare, till och med ge dem sparken. Om detta är fallet har ledaren en stor tjänstemakt.



Figur 1 Fiedlers teori

(Egen bild baserad från Kaufmann & Kaufmann, 2005, s.402)

Genom att analysera bilden ovan kan man se åtta olika kombinationer av situationsfaktorer. Varje situationsfaktor kan vara bra eller dålig. Man kan få gynnsamma och ogynnsamma situationer beroende på de olika situationsfaktorerna. Till exempel om relationen är bra mellan medarbetare och ledare, uppgiftsstrukturen låg och tjänstemakten svag får du en gynnsam situation.

(Kaufmann & Kaufmann, 2005, s.401-402)

2.3 Attityder

Attityd är skärningspunkten mellan social- och personlighetspsykologin. Socialpsykologin har varit ett populärt forskningstema genom tiderna. Den kände psykologen Gordon Allport som levde mellan 1883-1940 menade att attityder är socialpsykologins viktigaste begrepp.

Med attityd menar man att personen ifråga analyserar det psykologiska objektet i dimensionerna: god eller dålig, behaglig eller obehaglig, omtyckt eller ogillad. Det psykologiska objektet är det objekt som vi riktat vår evaluering mot. Dessa objekt kan vara personer, grupper, sakförhållanden och händelser. Man utvecklar sin attityd mot de personer som är viktiga hos oss som till exempel ledare, medarbetare, samarbetspartner, kunder m.m. Man utvecklar också attityden till arbetet i fråga och problemställning i situationer på arbetsplatsen.

Det finns en koppling mellan personlighetsegenskap och attityd. Den enda större skillnaden mellan dessa två är att attityder kan ändras relativt snabbt i förhållande till personlighetsegenskaperna hos människor.

Den traditionella definitionen på attityd har varit som en disposition att reagera känslomässigt, kognitivt och beteendemässigt. Det har funnits många forskare under åren inom detta och alla har koncentrerat sig mer på något av de tre ovan nämnda. Här följer några exempel. Mitchell och Larsen ansåg att attityder är en effekt av vår reaktion, Bem menar att attityd är samma som sympatier medan Weber lägger mer värde kring de kognitiva komponenterna och säger att attityder är en analys av situationen. Baron och Bryne anser att attityd är generell värdering av sig själv och andra samt objektet eller problemställningarna i dimensionerna positiv och negativ. (Kaufmann & Kaufmann, 2005, s.251-253)

2.3.1 Attitydens tre ansikten

Det finns olika attitydsmodeller som teorin tar upp. Den enklaste är tvådimensionell och den definierar attityd som att tycka om eller inte tycka om personer eller saker. Den mer omfattande attitydsmodellen består av tre dimensioner. Denna attitydsmodellen kallas därför trekomponentmodellen och består av följande komponenter: känslor, beteende och kognition. Forskare har studerat hur dessa tre komponenter hänger ihop. Med känslor eller emotionella komponenten menar man att man visar sympati eller antipati gentemot andra människor. Med beteende komponenten menar man hur personer reagerar och gör med tanke på objektet. Den sista komponenten är kognition och menar att personen tar i beaktande antaganden, åsikter och förväntningar. Alla dessa tre komponenter blir tillsammans den attityd som personen har. (Kaufmann & Kaufmann, 2005, s.253-254)

2.4 Herzbergs motivationsteori

Herzberg gjorde en undersökning 1959 som handlade om arbetslivet och motivationen och han kom fram med en motivationsteori som jag nu tänkte berätta mera om. Teorin går ut på att då en arbetare trivs kommer han eller hon vara mer motiverad och produktiv. I Herzbergs undersökning ställde han frågor kring vad som lett till trivsel och vantrivsel i arbetet. Han kom fram till, efter att ha analyserat undersökningen han gjort, att skilja mellan motivationsfaktorer som uppmuntrar arbetstrivseln och hygienfaktorer som kan leda till frånvaro. (Kaufmann & Kaufmann, 1998, s. 107-109)

2.4.1 Motivationsfaktorer

Herzberg delar in motivationsfaktorer som uppmuntrar en arbetares trivsel i arbetet i sex olika delar. Prestationer är den första delen och med det menas tillfredställelsen man får då man utför ett arbete, ser resultatet av arbetet eller löser ett problem. Andra delen är uppskattning. Med uppskattning menar man det beröm man kan få av ett välutfört arbete. Den tredje delen är involvering och innebär att eftersom det är till exempel intressant, utvecklande, varierande och skapande gläds vi över detta arbete.

Fjärde delen är ansvar. Med ansvar menas den kontroll som man får över det egna arbetet och själv kan påverka hur saker och ting skall genomföras. Den femte och näst sista delen är befordran och det förklarar väl sig själv. Den sista delen är utvecklingen och menar att man själv kan utvecklas och lära sig nya saker och använda sig av dessa. (Kaufmann & Kaufmann, 1998, s. 107-109)

2.4.2 Hygienfaktorer

Herzberg delar in hygienfaktorer som kan leda till vantrivsel i arbetet i åtta olika delar. Dessa åtta delar är följande: politik och administration, ledarskap, fysiska arbetsförhållanden, mellanmännsliga förhållanden, löneförhållanden, status, trygghet och privatliv. Vad innebär alla dessa faktorer då om man ser på hygienfaktorer. Man menar att politik och administration har inverkan på arbetsförhållandena. Med ledarskap menar man att ledaren ska ha rätt yrkeskompetens, delegerar arbetsuppgifter och ansvar och inte att förglömmas, vara rättvis. De fysiska arbetsförhållandena är arbetsplatsen, ljuset, temperaturen och många andra faktorer. Mellanmännsliga förhållanden är sämre förhållanden mellan ledningen och arbetarna samt de sociala relationerna mellan alla arbetare. Med status menas vilken status man har på kontoret, har du egen sekreterare, eget rum m.m. Till trygghet räknas den ekonomiska soliditeten hos företaget och hur länge man fått vara anställd. Sista delen som tas upp är privatlivet och då ser man på de positiva arbetsförhållanden som kan påverka privatlivet. Med alla dessa olika delar menar Herzberg att det kan dra ner motivationen i arbetet, inte öka trivseln. (Kaufmann & Kaufmann, 1998, s. 107-109)

2.4.3 Herzbergs utgångspunkt

Herzberg menar att med motivationsfaktorer kan de skapa trivsel men om de inte finns leder det inte till vantrivsel. Hygienfaktorerna kan skapa vantrivsel om de finns men inte trivsel om de inte finns.

Från utgångspunkterna kommer Herzberg fram till fyra centrala praktiska åtgärder som man kan ta användning av för att förbättra motivationen och prestationen i arbetslivet. Dessa fyra är de följande:

1. Att utmana arbetstagaren
2. Att ersätta svåra upprepande och tråkiga arbetsuppgifter med maskiner
3. Att utvidga arbetet i flera uppgifter och operationer
4. Att använda arbetsrotation

Med dessa fyra steg kan man ge arbetaren variationer i arbetet samt ge möjlighet att kunna använda sin kunskap och potential. (Kaufmann & Kaufmann, 1998, s. 107-109)

2.1 Positiv och negativ stress

Det finns både positiv och negativ stress. Man kommer dock mer i kontakt med den negativa stressen då medarbetare har för mycket att göra och inte hinner med, något som leder till en ohanterbar situation. Stressforskarna McGrath och Lazarus beskriver stress som möjligheter eller hot som personen i fråga anser är viktiga men anser att man inte kan hantera dem. Möjligheterna i dessa samband innebär positiv stress medan hot innebär negativ stress. Men stress baseras på både miljön och individen.

Den positiva stressen kan ta fram bra egenskaper hos personer. Dessa egenskaper kan vara skärpt uppmärksamhet, motivation och prestationer. Den negativa stressen är då personen känner att den inte är tillräcklig för det som måste göras och nya arbetsuppgifter känns oöverkomliga. Detta leder till en nedsatt bemästringsförmåga. Stressen avgörs av personer på basen av tolkningar av situationen och bedömningar av händelser. (Kaufmann & Kaufmann, 2005, s.91)

2.2 Kommunikation

Kommunikation är en av de viktigaste ledaruppgifter i ett företag. Ordet kommunikation kommer från det latinska namnet som är *communicare* och betyder meddela, rapportera, underrätta om eller stå i förbindelse till. Med kommunikation menar man utbyte eller överföring av information genom en kommunikationskanal. Bilden nedan visar processen bakom den sociala kommunikationen. Det vill säga att det börjar med att en sändare, som kan bestå av en person, grupp eller organisation, vill överföra en typ av information till en annan person, grupp eller organisation, i detta fall en mottagare. Denna information som överförs kommer att överföras med hjälp av en kommunikationskanal. Till kommunikationskanaler hör olika kommunikationsvägar för att få mottagaren att få informationen. Olika kommunikationsvägar kan vara samtal med andra personer, mail, bloggar, hemsidor, dokument m.m.

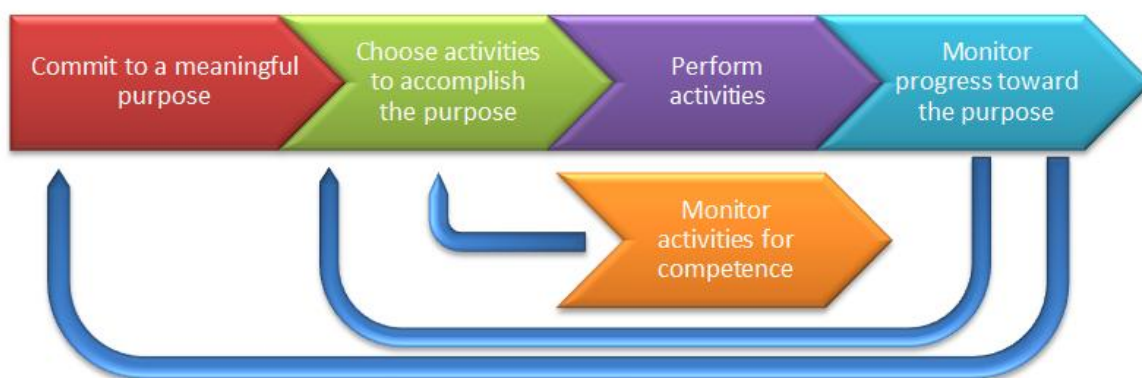


Figur 2 Modell av social kommunikation
(Egen bild baserad på Kaufmann & Kaufmann, 2005)

Forskaren Mintzberg har kommit fram till att en ledare använder upp till 80 % av sin arbetstid till kommunikation. Framgångsrika företag förknippas ofta med att de har en god kommunikation, medan det i organisationer som går dåligt ofta kan relateras till dålig kommunikation. (Kaufmann & Kaufmann, 2005, s.351-352)

2.3 Feedback

Kenneth W. Thomas (2009) beskriver i sin bok om feedback. I bilden nedan ser vi hur feedbacken kommer med i processen.



Figur 3 Självlvningsdiagram

(egen bild baserad på Thomas, 2009, s. 28-38)

Pilarna i figur 3 innebär feedback. Du kan få feedback efter varje del av denna process. Thomas beskriver i sin bok att man kan få både konstruktiv och positiv feedback under denna process. Med feedbacken kan du utveckla och värdera var det gick bra och/eller mindre bra. Thomas menar att om man får positiv feedback har lyckats med arbetet man planerat. Positiv feedback gör också att vi blir mer självsäkra på det vi gör. Den sanna bilden av vår kunskap kommer fram då vi får konstruktiv feedback, d.v.s. för att få fram det vi vill behövs en ändring och det är av den vi lär oss och utvecklar oss själva. Konstruktiva feedbacken kommer oftast upp då de inte fungerar som det är tänkt. Med hjälp av den konstruktiva feedbacken kan vi analysera och se hur vi kunde ha gjort detta på ett bättre sett och det i sin tur kan leda till ett nytt tänkande kring hur vi löser problem i vårt arbete. (Thomas, 2009, s. 28-38)

2.4 Ledarskap

Nästa ämne som jag vill ta upp är ledarskap. I Kaufmann och Kaufmann (2005, s. 497) beskriver man ledarskap som en person som tar initiativ, leder utvecklingar, formulerar strategier och visioner samt planerar för organisationen.

Utvecklingen i samhället har gått från att vara ett industrisamhälle till att vara ett kunskapssamhälle menar Karl-Erik Sveidy. Detta har lett till förändring inom organisationer och inom företag. Produktionen och maskinerna var det centrala i industrisamhället medan människan står i fokus i dag. Företagets viktigaste resurs består av människans kompetens och kunskap. (Corvellec & Holmberg, 2004, s. 62)

Alla företag strävar idag till hög effektivitet bland medarbetarna. För att kunna leda ett företag mot detta mål måste ledaren veta hur de ska påverka på rätt sätt. I boken *Ledning och förståelse* skriven av Jörgen Sandberg och Axel Targama (1998 s.12) beskrivs olika teorier gällande att leda en organisation. Den ena är Top-down principen och den har varit den ledade teorin då det kommer till företagsledning. Med top-down principen menas att ledarna sätter tydliga regler om hur arbetet skall utföras. Man kan se två sätt att ledas som skiljer sig från varandra. Det ena är ett sätt som tar fram hur uppgifterna skall utföras medan det andra tar fram varför det behövs genomföras.

Då det kommer till tekniska förändringar behöver företag idag vara med i konkurrensen med andra företag. Det leder till flexibilitet i produktionen samt att produkters livscykel har blivit betydligt kortare än vad de har varit tidigare. Dessa förändringar ställer krav på företagen och på medarbetarnas kompetens. Boken i fråga hänvisar till Ellström som har påpekat att svårigheten inte ligger i att få slutanvändaren att använda den nya tekniken utan att utnyttja den nya teknikens potential för att nå högre produktivitet. (Sandberg & Targama, 1998, s.13)

Det bildas nya organisationer och ledningar på grund av marknadsförutsättningar. Detta märks då människor strävar till frihet och självständighet för att uppnå

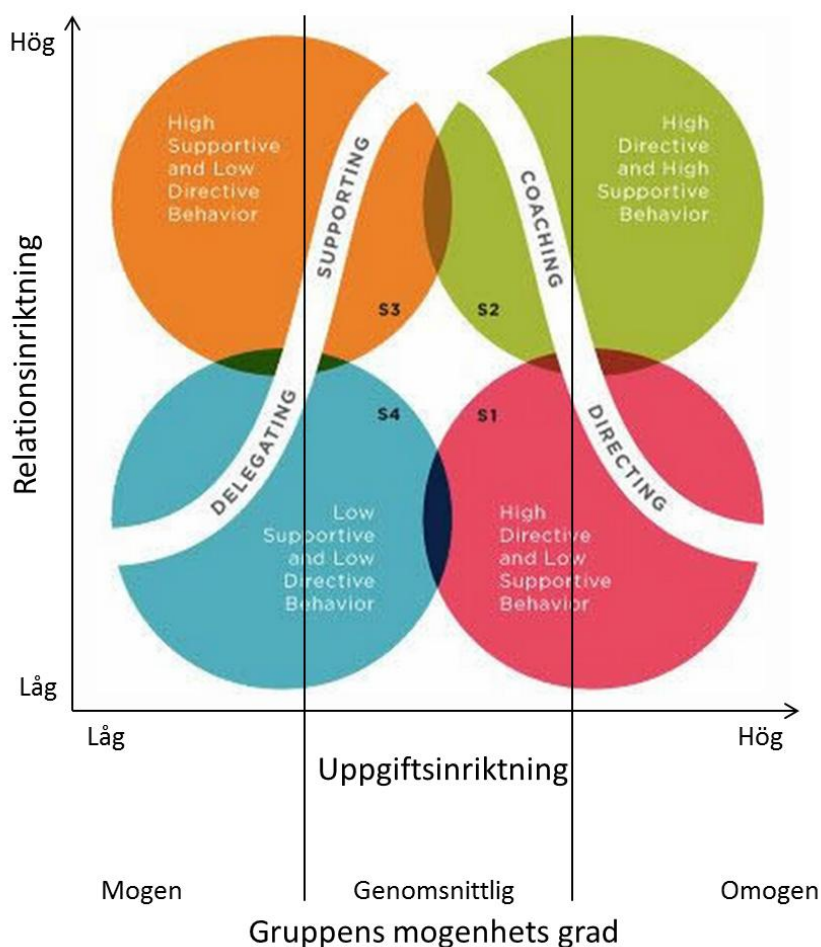
livskvalitet. Ser du på yngre människor blir strävan till detta tydligare. För att ett företag skall kunna rekrytera yngre arbetskraft måste företaget erbjuda möjligheten för arbetaren att kunna utvecklas och att arbetsuppgifterna är meningsfulla. Som en följd av att ge arbetaren mer självständighet så ökar också problemen. I boken beskriver de tre olika problem:

1. Det första är att kraven på personalens kompetens ökar. Det innebär att arbetaren måste kunna upptäcka och analysera problem och förstå vad som händer vid olika åtgärder, inte bara arbeta enligt tidigare rutiner.
2. Det andra problemet är att personalen behöver ha förståelse för de uppgifter de skall utföra. Tidigare har arbetaren bara behövt tolka de regler som funnits, idag strävar företagen till mera självständiga arbetare. Förståelsen hos arbetaren styr tolkning av situationen. Utifrån tolkningen ser arbetaren möjligheterna som finns att bedöma situationen. Då arbetaren har frihet kommer han/hon att kunna agera på basen av förståelsen för situationen. Agerande kommer att variera mera beroende på hur svår situationen är.
3. Det tredje och sista problemet som tas upp, är att ledningen får en viktigare pedagogisk roll i organisationen. För att företaget skall kunna uppnå de kort- och långsiktiga målen krävs att ledningen påverkar arbetarnas förståelse av företagets strategiska riktning.

(Sandberg & Targama, 1998, s.15-16)

2.5 Kontingensteori

I boken *Arbetsledning i förändring* skriven av Lennart Lönnerlöf (1984) beskrivs mognaden hos medarbetarna. Hersey och Blanchard tar upp mognadsgraden hos ledarens medarbetare. Med mognadsgrad menar man medarbetares kompetens för de olika arbetsuppgifterna samt deras villighet och förmåga att ta eget ansvar. Hersey och Blanchard har konstruerat ett formulär som ledare kan använda för att bedömma mognadsgraden hos sina medarbetare. Med hjälp av figuren nedan kan ledaren välja vilket tillvägagångssätt han kan använda mot olika medarbetare med hjälp av att analysera medarbetares mognadsgrad.



Figur 4 Hersey och Blanchard kontingensteori
(Egen bild baserad från Lönnerlöf, 1984, s. 64-66)

Som vi kan se i figuren så är det en balans mellan relations- och uppgiftsinriktningen som varierar. Detta varierar på grund av olika situationer mellan ledaren och medarbetaren. Om man till exempel har en omogen medarbetare behöver ledaren ha klara direktiv till hur denna person skall gå tillväga för att uppfylla uppgifterna som ges. Då man sedan efter en tid har en mer erfaren och mer mogen medarbetare så behöver ledaren bli mer relationsinriktad och minska på uppgiftsinriktningen. För en riktigt mogen medarbetare är det bra om ledaren inte ingriper allt för ofta utan ger medarbetaren frihet att på bästa sätt lägga upp och utföra sina uppgifter.

Ledare kan använda denna figur också för att utveckla sina medarbetare. Detta uppfylls om man placera sina medarbetare längre vänster ut i figuren. Detta sker genom att ledaren ger nya uppgifter åt medarbetaren och resulterar i att utveckling kan ske. (Lennerlöf, 1984, s. 64-66)

2.6 Förändringsinriktad ledning

I Svedberg (2012s.75) beskrivs att då personen tvingas utanför sin komfortzon gör han allt för att hålla kvar det som har varit eftersom han är bekväm i det och känner trygghet i det han gör. Detta betyder att medarbetaren oftast reagerar negativt på förändringar.

Ekvall och Arvonen har forskat i olika ledarstilar. I ett frågeformulär som innehöll frågor om uppgiftsorienterade, relationsorienterade samt förändringsorientering där personer skulle betygsätta sig själv. Med hjälp av dessa svar kom männen fram till ett resultat. Resultatet var att man hittade olika ledarstilar. En av ledarstilarna var förändringsinriktad ledning. För att kunna ha denna ledarstil behövdes poäng på frågor som handlade om intresse av utveckling, nya förslag på tillvägagångssätt, villig att dra igång nya projekt och ser möjligheter framför problem. När det kommer till attityder hos medarbetarna mot ledarna så är relationsorienterade starkt positiva,

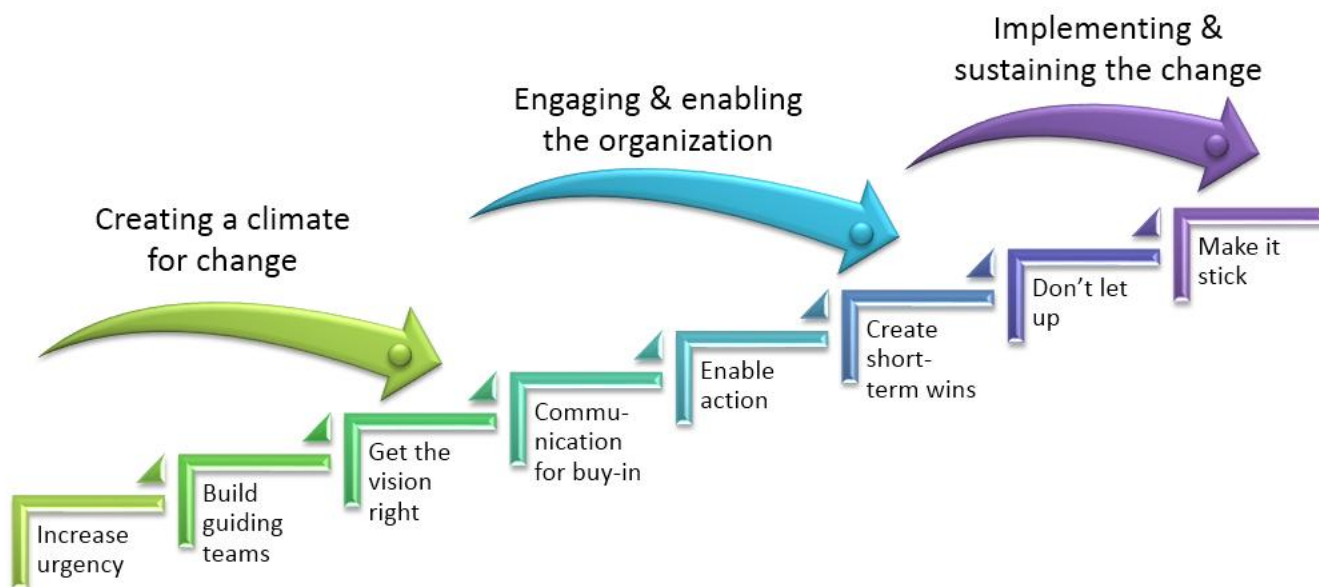
sedan de förändringsorienterade och minst positiva är de uppgiftorienterade personerna. (Kaufmann & Kaufmann, 2005, s. 398-400)

2.7 Kotters 8- stegs förändringsmodell

Det finns en del modeller som företag kan ha bra användning av då det kommer till att leda förändringar inom sin organisation. Dessa är framtagna eftersom det under åren har framkommit att ledarna har svårt med att få igenom förändringar i sina organisationer. En professor vid Harvard Business School som heter John Kotter har under sina år kommit ut med böcker med ämnet ledarskap och förändringsledning. I boken *Leading Change* (1996) beskriver han sin 8-stegs förändringsmodell. Denna modell beskriver de nödvändiga stegen som kan användas för att lyckas med sin förändring.

Kotter utvecklade vidare förändringsmodellen som Lewin hade utvecklat tidigare. Lewins förändringsmodell bestod av tre steg. De tre stegen var tina upp, förändra och till sist åter frysa. Kotter kom fram till i början av sin forskning att mer än 75 % av förändringsinitiativ misslyckas. Han trodde då att misslyckandena baserades på bristen på förståelsen hos medarbetarna. Han menade att förändringens komplexitet samt kraven på organisationen var oförstådda. Men Kotters forskning kom han fram till att det behövs hela 8 steg för att lyckas med sin förändring. Dessa steg påstår han ska minska medarbetarens skeptiska bild och öka deras engagemang till förändringen.

Följande underrubriker kommer att presentera steg för steg Kotters teori som också visas i bilden nedan.



Figur 5 Kotters 8 steps modell (Egen bild baserad från Kotter, 1996, s. 33-145)

2.7.1 Skapa en känsla av akut behov

Kotter menar att man behöver få sin organisation övertygad om att förändringen är nödvändig och berätta om riskerna som finns ifall man inte utför förändringarna. För att få sin organisation övertygad påstår Kotter att man behöver få mer än 75 % av medarbetarna som har en chefsroll att tro och vara engagerade inför förändringen för att den ska lyckas. Detta leder till att för att en organisation att få igenom en intern förändring måste man fastställa att behovet är viktigt för organisationens utveckling. Det är också bra att nämna att tiden börjar vara knapp, detta leder till att medarbetarna får känslan av att detta måste ske nu. Genom att göra detta ger du motivation och bygger upp ett engagemang hos dina medarbetare till förändringen.

2.7.2 Bilda ett nätverk av sponsorer

Det räcker inte att driva förändringar på egen hand. För att lyckas men förändringen behöver man en grupp sponsorer på 3-5 personer som har rätt kompetens, makt och status. Om denna sponsorgrupp besitter de rätta komponenterna menar Kotter att det kommer att minska medarbetarnas motstånd till förändringen vilket man ofta stöter på då man genomför förändringar. Det sägs att bakom varje framgångsrik förändring finns det ett nätverk av sponsorer.

2.7.3 Skapa en vision för förändringen

För att få medarbetarna att förstå varför förändringen är viktig skapar man en vision där det tydligt framkommer vad förändringen ska åstadkomma. En välskriven vision skapar engagemang hos medarbetarna och gör att målet med förändringen möts. Visionen agerar också som ledstjärna vid övergripande beslut.

2.7.4 Kommunicera visionen

Kommunicera visionen mycket och ofta till alla som är involverade för att kunna genomföra förändringen. Använd alla kommunikationskanaler som finns inom organisationen och kommunicera enkelt för att få folk att förstå. Orsaken till att förändringar har misslyckats har varit brist på kommunikation till medarbetarna. Genom att använda alla kommunikationskanaler kommer du i kontakt med alla typer av personer. Alla tar inte upp information på samma sätt. Detta leder till att alla involverade får en klar blick över visionen till förändringen och detta kommer att motivera och engagera medarbetarna.

2.7.5 Ge medarbetarna möjligheter att realisera förändringen

Ge medarbetarna möjlighet att minska eller eliminera de hinder som kan finnas som till exempel kan vara brist på tid, pengar, kompetens eller stöd. Det kan även vara motstånd från medarbetare i organisationen.

2.7.6 Skapa snabba vinster

Med snabba vinster hjälper det till att övertyga de medarbetare som fortfarande tvivlar på förändringen och det bevarar engagemanget hos medarbetarna som arbetar i förändringarna.

2.7.7 Behålla momentum i förändringen

Försök att undvika att ta ut segern för tidigt. Kontrollera, utvärdera och fortsätt förändra på basen av erfarenhet. Fortsätt diskutera och kommunicera förändringarna. Annars riskerar ni att förändringarna inte tas på allvar och får fäste och resulterar i att människor går tillbaka till gamla vanor och beteende.

2.7.8 Förankra det nya tillståndet

Den nya situationen behöver bli en naturlig del av arbetet eller processen som behöver utföras. Det är först då man har lyckats med förändringarna och man garanterar att det förblir bestående.

(Kotter, 1996, s. 33-145)

2.7.9 Kritik mot Kotters 8 stegs förändringsmodell

Kotters 8 stegs förändringsmodell kom ut första gången i en artikel 1995. Följande år utkom boken *Leading Change*. Både boken och artikeln är baserade på Kotters personliga erfarenhet utan referenser till andra källor. Boken blev en bästsäljare under 1997 och användes i många företag runt över i världen. 15 år senare kom Kotter ut med en uppdaterad version av *Leading Change* var han har med resultat som gjorts i praktiken. Denna del fattades i den bok som gavs ut 1996.

Kotters 8 stegs förändringsmodell har sina begränsningar. Kotter menar att man bör följa alla steg för att lyckas med en förändring. Men alla steg är inte nödvändiga eller kan inte användas i alla situationer.

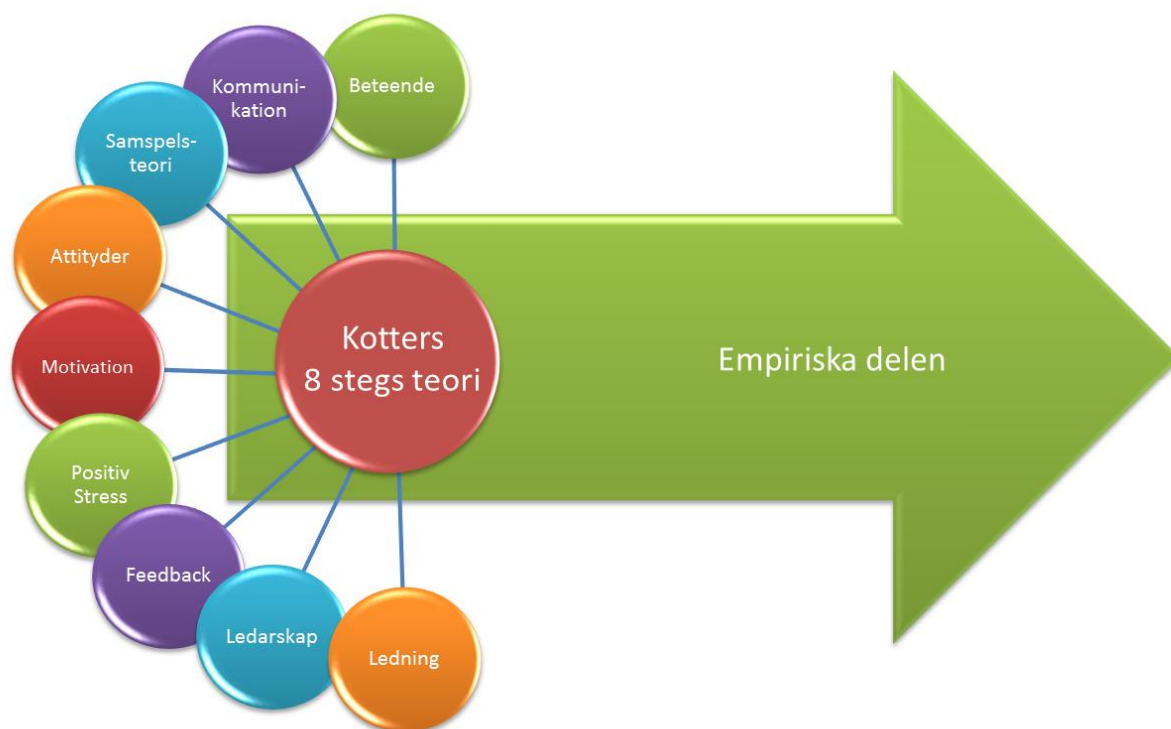
Företagen som implementerar förändringar stöter på många svårigheter. De använder sig av Kotter förändringsmodell men anser att den har sina brister. De menar att förändringsmodellen inte är tillräckligt detaljerad för att kunna hjälpa företagen då de stöter på problem. Något som framkommer i artikeln är att företag använder sig av denna förändringsmodell för att den är så lätt att förstå. Stegen är inte komplicerade utan lätt att ta till i sin organisation och det är därför många företag använder sig av denna förändringsmodell.

Forskning visar att det gjorts ytterst få undersökningar där man använt Kotters förändringsmodell trots den populära användningen av hans förändringsmodell. Detta gör det svårt att få en klar bild över hur förändringsmodellen lyckats där den använts. Kotter har dock själv analyserat sin egen förändringsmodell i en bok. Boken gavs ut 2002 med titeln *The Heart of Change* som var en fortsättning på boken *Leading Change*.

(Appelbaum, Habachy, Malo & Shafiq, 2012, 764-777)

3 MIN TEORETISKA REFERENS RAM

Jag har begränsat min teoretiska referensram till Kotters teori. Det vill säga att jag har koncentrerat mig på Kotter 8 stegs teori som beskrivs som de nödvändiga stegen som kan användas för att lyckas med sin förändring. Jag valde Kotters teori eftersom den tangerar mycket av den övriga teorin som jag presenterat i kapitel 2 i denna avhandling. Detta betyder att jag har följt Kotters 8 steg och samtidigt knutit samman den övriga teorin som är skriven i denna avhandling. Bilden nedan visar min tankegång.



Figur 6 Från teori genom Kotters 8 stegs modell till empiriska delen av avhandlingen (Egen bild)

4 METODER OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Målet med att följa Kotters 8 steg och binda ihop den övriga teorin var att komma fram till syftet med avhandlingen. Syftet med avhandlingen är att kunna sätta ihop en summering med saker som är bra för en ledare att ha i åtanke då en förändring implementeras för att hålla en positiv atmosfär. Denna summering kommer att vara kort men en betydelsefull guide.

4.1 Kvalitativa intervjuer

För att uppnå detta mål har jag utfört kvalitativa intervjuer. Med kvalitativa intervjuer menar man att man ställer en del raka och enkla frågor till de man intervjuar. Med dessa frågor väntar man sig komplexa och innehållsrika svar. Man förväntar sig då man har svar på frågorna att man har ett rikligt material att arbeta med. Genom att analysera och jämföra resultaten på intervjuerna kan man komma fram till intressanta vyer, åsikter mönster och mycket mera. Man använder ofta kvalitativa intervjuer då man vill ha en djupare förståelse för ett visst ämne och då du inte är efter ett ja eller nej svar. Före intervjuerna är gjorda kan man tro att resultatet kommer att bli på ett sätt men då man sedan har resultatet till hands efter intervjuerna kan man komma fram till någonting helt annat. Detta är möjligt då man ger de man intervjuar en stor frihet till vad de svarar.

(Trost, 2005, s. 7-17)

4.2 Skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ metod

Den kvalitativa och den kvantitativa metoden skiljer sig från varandra betydligt. Med kvantitativa metoder tar man i beaktande statistik eller resultat medan kvalitativa metoder baserar sig på intervjuer eller svar på frågeformulär där man får svara öppet. I kvantitativa metoder används information som längd, bredd, antal och så vidare. För kvantitativa intervjuer brukar man ofta använda sig av frågeformulär med

svarsalternativ. Utifrån dessa svarsalternativ får man material som berättar just specifikt om det som efterfrågas. Detta betyder att en kvantitativ intervju inte resulterar i åsikter eller långa svar utan bara svar som kan vara de svarsalternativ du givit. Man kan dock använda sig av en kombination av både kvalitativ och kvantitativ metod. Då innebär det att du har frågor med svarsalternativ men också frågor som man får svara öppet på.

(Trost, 2005, s. 7-17)

4.3 Tillvägagångssätt

Jag valde att använda mig av kvalitativa intervjuer som metod för att få många åsikter och hitta mönster bland ledarna som jag intervjuade. För att kunna göra de kvalitativa intervjuerna sammanställde jag frågor, till både personer som varit med i implementeringsgruppen samt slutanvändare, utgående från den teori jag valde att ta upp i denna avhandling. Dessa frågor användes då jag intervjuade de involverade personerna på företaget. Målet med resultaten var att på basen av intervjuerna få ett brett perspektiv över hur det fungerar i företaget och på basen av analysen kunna komma fram till syftet med detta arbete.

4.4 Frågorna till kvalitativa intervjuerna

Frågorna som jag använde i mina kvalitativa intervjuer är baserade på teorin i kapitel 2 i denna avhandling. Personerna som blev intervjuade är personer som har varit med i de tre projekt som jag presenterade i problemspecificeringen i början av denna avhandling. Jag valde att intervjua både personer som varit med i implementeringsgruppen samt slutanvändarna till det som blivit implementerat. Varför jag valde att ha med både personer från implementeringsgruppen och slutanvändarna är för att dessa två viktiga intressenter kan ha olika uppfattningar om projektet och projektets gång.

Följande information fick alla de som blev intervjuade:

- På basen av det projekt som pågått i vårt företag en längre tid har jag nu försökt ha som grund till frågorna jag ställer.
- Jag försöker samla ihop lärdomar på hur implementeringen har gått och vad man kan ta i beaktande i nästa implementering.
- Intervjun består av 18 frågor.

Frågorna som användes under de kvalitativa intervjuerna finns i Bilaga 1 i denna avhandling. Personerna som var med i implementeringsgruppen och slutanvändarna hade samma frågor men med olika formuleringar beroende på position i projekten. Presentationerna som visades under intervjuerna finns som bilaga 2 och 3 i denna avhandling. Till frågorna finnas det förklaringar på varför jag valde att ta upp dessa frågor samt om det finns följdfrågor som användes under intervjuerna. Följdfrågor är i så fall numrerade X.1, X.2, X.n efter huvudfrågan i Bilaga 1. Följdfrågorna var till för att få så mycket ut av intervjun som möjligt, inte lämna på ett kort ja eller nej svar. I presentationen för de som blev intervjuade syntes inte följdfrågorna.

Förklaringarna till frågorna:

- De 2 första frågorna kommer från Kotters första steg som är att skapa en känsla av akut behov till förändringen. Kotter menar att det är viktigt att få organisationen att förstå behovet för att lyckas med sin implementering.
- Fråga nummer 3 och 4 kommer från Kotters andra steg som är bilda ett nätverk av sponsorer. Jag vill inte driva den jag intervjuar till att det behövs mer än en person för att driva en förändring enligt Kotter men hoppas med denna fråga få fram om de hade detta i baktanken att det är viktigt med en grupp sponsorer då de ville implementera en förändring.
- Fråga 5-7 har anknytning till kommunikationsteorin samt Kotters tredje och fjärde steg. Kotters tredje steg lyder, skapa en vision för förändringen och fjärde steget lyder, kommunicera visionen. Genom att analysera dessa svar får man fram vilka kommunikationskanaler som använts samt om förändringen har en tydlig och klar vision. Kotter menar att för att lyckas med en förändring behövs en tydlig och klar vision.

- Fråga 8-13 kommer från samspelsteorin, attitydsteorin samt Kotters femte steg som säger att man ska ge arbetarna möjlighet att realisera förändringen.
- Fråga nummer 14 kommer från motivationsteorin samt Kotters sjätte steg som säger att man skall skapa snabba vinster.
- Fråga 15-16 har anknytning till Kotters sjunde steg som beskriver att man skall behålla momentum i förändringen. Det innebär att företaget inte skall ta ut segern i förskott utan göra all utveckling som behövs för att förändringen skall lyckas.
- Fråga 17 har anknytning till Kotters sista steg och lyder, förankra det nya tillståndet.
- Sista frågan som är nummer 18 har klart anknytning till teorin om feedback.

5 ANALYS OCH RESULTAT

Här i detta kapitel kommer jag besvara frågan, hur det ser ut idag i företaget då det kommer till förändringar från implementeringsgruppens och slutanvändares synvinkel. Jag har använt mig av frågorna jag satt ihop i metodkapitlet och använt dem under intervjuer med personer på företaget. Jag har valde att koncentrera mig på sådana personer i företaget som har varit med i gruppen som implementerat dessa tre projekt samt slutanvändarna. Jag valde dessa personer eftersom de har till uppgift att implementera förändringar i företaget samt att de varit involverade i projekten som är presenterar i början av min avhandling.

5.1 Analys av de kvalitativa intervjuerna

Under detta kapitel kommer jag att analysera den information som har spelats in under de gjorda kvalitativa intervjuerna. Intervjuerna är analyserade nedan i samma ordning som kommentarerna är gjorda i kapitel 4.4 i denna avhandling. Intervjuerna bestod av de 18 frågor som är listade i bilaga 1 till detta dokument och materialet som visades under intervjuerna finns som bilaga 2 och 3 i denna avhandling. Alla personer har varit med från början på ett eller annat sätt och alla har haft inverkan på skolningen samt materialet och kommunikationen till den övriga organisationen. Intervjuerna som jag hänvisar till i texterna nedan är gjorda med 14 personer under tidsperioderna 26–28.1.2015 och 10–13.2.2015. Jag intervjuade totalt 8 personer från implementeringsgrupperna och 6 slutanvändare som varit med i de tre projekten som analyseras. Intervjuerna gjorda med de som varit med i implementeringsgruppen tog längre än intervjuerna gjorda med slutanvändare. Längden på intervjuerna varierade mellan 7 och 40 minuter. Intervjuerna med implementeringsgrupperna tog i medeltal 27,5 minut medan intervjuerna med slutanvändarna hade ett medeltal på 9,5 minut.

5.1.1 Analys av fråga 1 & 2

Fråga 1, som ställdes till både personerna som var med i implementeringsgruppen samt slutanvändarna, gällde vad som kommunicerades till de involverade i början av projektet. Som följdfrågor fanns om bakgrunder presenterades samt om tidsplanen nämndes. Till slutanvändarna frågades det vilken information de hade fått i början. I fråga 2 frågas det av samma personer om behovet till förändringen. Till de som varit med i implementeringsgruppen ställs frågan i form av hur de involverade såg på behovet av implementeringen. Till slutanvändarna frågades det om som vad behovet till implementeringen var.

Orsaken till varför jag valde dessa två inledande frågor var att få fram om man tänkt på samma saker som Kotter beskriver i sitt första steg då det kommer till förändringsledning, se kap 2.7.1 i denna avhandling. Där tar han upp bland annat att man behöver ha sin organisation övertygad om att förändringen är nödvändig. Kotter påstår också att man behöver ha en stor del av personer med chefsroll engagerade i implementeringen samt att det är bra att få slutanvändarna att känna akut behov av förändringen. Kotter menar att genom att följa dessa tips så ger du motivation och engagemang till dina medarbetare då det kommer till förändringen.

Då man analyserar svaren på den första frågan som kommit under de kvalitativa intervjuerna så har de som varit med i implementeringsgruppen en bild av att de gett en bra och informativ information om förändringen. De presenterade behovet till förändringen samt en optimistisk tidsplan samt planen hur man skulle gå till väga för att uppnå målen i början av projektet. Detta gjordes för att få de involverade att förstå varför företaget vill genomföra förändringen. Det nämndes också tydligt i projekt 1 vad projektet innebar, vilka förväntningar och målsättningar som företaget ville uppnå. Men ledningsgruppen visste först efter att projektet hade startat vad det ville ha ut av implementeringsprojektet. Detta resulterade i att man inte hade en klar bild av behovet och visionen. När detta sen var känt samarbetade implementeringsgruppen och kom överens om vad som skulle presenteras för de involverade. I projekt 2 och 3 beskriver de som varit med i implementeringsgruppen

att de som varit involverade i olika faser fått den information som behövts t.ex., information om behovet och estimerad tidsplan. I början var det en mindre grupp som utvecklade programmet medan i slutändan var det alla i företaget som skulle informeras. I projekt 2 har man också hållit fram att ledningen står bakom detta och man vill ha ett bättre uppföljningssätt.

Då vi kommer till andra frågan säger implementeringsgruppen i projekt 1 att det var många som såg behovet av implementeringen och det fanns många olika intressenter men många olika önskemål. Detta berodde till viss del på att visionen fastslogs i ett sent skede då projektet redan var igång. Behovet förklarades av implementeringsgruppen för att de involverade skulle få en klar bild av förändringen då behovet var klart för implementeringsgruppen. Dock tycker vissa att det skulle behövas förklaras mera då man börjar använda förändringen för att få slutanvändarnas förståelse till behovet. Alla i implementeringsgruppen såg att det är viktigt att poängtera behovet och få de involverade att förstå men detta kunde ha gjorts på ett bättre sätt. Bästa sättet att lyckas med detta är att sätta sig själv i skorna på dem man försöker förklara behovet till.

Implementeringsgruppen anser att de har haft akut behov i endast ett av projekten och det var projekt nummer 1. Det var på grund av att de snabbt tog i bruk en del som de utvecklat och företaget började använda genom att rapportera sina pågående projekt fast detta var bara en liten del av hela implementeringen. I de andra 2 projekten tycker de som varit med i implementeringsgruppen att de involverade inte fick och inte behövde ha en känsla av akut behov.

Ser man då ur slutanvändarens synvinkel i projekt 1 så tycker de att informationen i början har varit tillräcklig för att slutanvändaren skulle få en bild av implementeringen. Både behovet, bakgrunden samt tidsplanen var bra presenterade. Slut användaren tar dock upp att man skulle ha velat ha en klarare bild över hur informationen kommer att användas på högre nivåer som till exempel hur olika rapporter skulle användas av den högre ledningen. Det akuta behovet känner inte slutanvändare i detta projekt. I projekt 2 har slutanvändarna inte fått mycket

information fast alla företags anställa är slutanvändare. Detta gör att slutanvändarna inte vet behovet till förändringen men har en gissning som motsvarar behovet som personerna i implementeringsgruppen beskriver. Slut användarna i projekt 3 hade fått bra med information fast behovet kändes lite oklar för en del. Detta kan bero på av att implementeringsgruppen kände att de hade slutanvändarnas förståelse till förändringen och därför inte togs inte behovet upp efter att projektet kommit igång.

Som vi kan se har inte alla projekt hållit sig till Kotters teori. Men alla projekt har gjort sitt bästa för att få organisationen övertygad om att förändringen är nödvändig. Analyserar man projekt 1 mer noggrant från både slutanvändarens synvinkel samt implementeringsgruppens synvinkel så har slutanvändaren tyckt att det funnits tillräckligt med information genom projektets gång fast implementeringsgruppen säger att visionen fastställdes sent. Alla projekt har också haft en grupp som arbetat för att nå målsättningen för att få förändringen implementerad. De har också haft ett klart behov fast man ändå fått känslan av att olika intressenter har haft olika uppfattningar om behovet. Endast projekt 1 fick de involverade att känna akut behov vilket enligt Kotters teori skulle ha gynnat alla projekt genom att ta i bruk mjukvaran till en viss del i början av implementeringsprojektet, men många som varit med i flera av projekten tar upp att det fanns involverade som såg behovet på olika sätt. Detta kan knytas ihop med teorin som beskrivs i denna avhandling under 2.1 beteendepsykologi. Utifrån personers tidigare erfarenhet, intressen, behov och värderingar kan två personer uppfatta samma situation på olika sätt. I projekt 3 hade majoriteten av slutanvändaren intresse i att få förändringen implementeringen vilket gjorde att behovet var klar för alla i ett tidigt skede av projektet.

5.1.2 Analys av fråga 3 & 4

Följande två frågor som användes under intervjuerna var om implementeringen drivits på egen hand samt vad den intervjuades chef tyckte om implementeringen. Båda grupperna som blev intervjuade fick exakt samma frågor ställda under intervjuerna.

Dessa frågor har anknytning till Kotters andra steg där han tar fram hur viktigt det är med ett nätverk av sponsorer bakom implementeringen av förändringen. Frågorna är uppbyggda på det sättet att den som blir intervjuad inte ska förstå att man behöver flera personer bakom en förändring för att lyckas enligt Kotter. Kotter menar att om denna sponsorgrupp, som helst ska bestå av 3-5 personer, besitter rätta komponenter så kommer det att minska de involverades motstånd till förändringen. Se kap 2.7.2 i denna avhandling för mer information om Kotters andra steg.

Om man analyserar de svar som implementeringsgruppen har svarat på frågorna i projekt 1 så är alla överens om att en grupp har alltid funnits bakom förändringen men många har haft hand om egna bitar där de tycker att de har drivit förändringen på egen hand. Då det kommer till vad deras förmän har tyckt om implementeringen så har alla haft en känsla om att de har varit positivt inställda och nöjda då projektet har kommit i mål. En säger i intervjun att implementeringsgruppen har tillämpat det som har beslutats på ledningsnivå på bästa möjliga sätt. I projekt 2 har det funnits en implementeringsgrupp och dragaren i denna grupp har varit positiv till förändringen. Projekt 3 tyckte att de kunde ha haft mer support från ledningen för förändringen men detta har varit svårt på grund av att ledningens medlemmar har bytts ut till en stor del. Analyserar man svaren från de som blev intervjuade och var med i de implementeringsgrupper som funnits för samtliga projekt så har alla haft en positiv anda hos chefen då det kommer till förändringen. De har varit stöttande och mycket nöjda för att projektet har kommit i mål.

Om man då analyserar slutanvändarnas svar på dessa två frågor så kan de som är slutanvändare för projekt 1 svara klart och tydligt att det funnits en grupp som drivit implementeringen och att deras chefer har varit nöjda med resultatet och tyckte att det motsvarar förväntningarna samt att de har under projektets gång varit stöttande och tagit fram att det kanske är mycket i början men kommer i slutändan att gynna vårt dagliga arbete. I projekt 2 har man ingen uppfattning av hur projektet i fråga har drivits eller vad chefen deras tyckt. I projekt 3 så kom svaren från slutanvändarna

relativt snabbt att det funnits en grupp bakom implementeringen och att deras chefer varit positiva till förändringen och stött den under projektets gång.

Detta betyder att jag ser starka drag av Kotters andra steg som blivit använt i alla projekt som är analyserade i denna avhandling. Alla som blivit intervjuade har känt att det funnit en grupp bakom implementeringen och att det inte varit en person som drivit hela projekten. En annan teori som kan bindas till dessa frågor hittas i kapitel 2.3 i denna avhandling där det tas upp om attityd. Det sägs att man utvecklar sin attityd mot de personer som är viktiga hos oss som till exempel ledare, medarbetare m.m. Detta kan tas i beaktande då man väljer sin sponsorgrupp som Kotter pratar om i sin förändringsmodell. Väljer man rätta personer så kommer de involverade att ha en positivare attityd mot förändringen.

5.1.3 Analys av fråga 5-7

I fråga 5 till 7 tas det upp om information om visionen i de olika projekten. Första frågan frågar om det fanns en vision. Andra frågan hur kommunicerades visionen om den fanns med följdfrågor så som hur ofta, förstod mottagaren visionen samt delades visionen sinsemellan. Sista frågan som kommer att analyseras under denna rubrik är hur kommunicerades visionen där man vill få fram vilka kommunikationskanaler som använts. Frågorna till implementeringsgruppen samt slutanvändarna är nästan lika. Ända som skiljer dem åt är en av följdfrågorna. Till implementeringsgruppen frågades det om delade visionen sinsemellan med de involverade medan till slutanvändarna frågades det om de delade visionen sinsemellan.

Dessa frågor har anknytning till teorikapitlet 2.2 som behandlar kommunikation. Med kommunikation menas utbyte eller överföring av information från en sändare via en kanal till en mottagare. Men dessa frågor har inte bara anknytning till kommunikation utan har också anknytning till Kotters tredje och fjärde steg som är att skapa en vision för förändringen och kommunicera visionen. Kotter menar att för att få medarbetarnas förståelse till förändringen behövs en välskriven vision. Visionen skall

förklara vad förändringen skall åstadkomma. En välskriven vision skapar engagemang hos medarbetarna gör så att målet möts. Visionen kan också användas som ledstjärna då övergripande beslut fattas. Kotter menar med sitt fjärde steg att det är viktigt att kommunicera visionen mycket och ofta för att lyckas med förändringen. Genom att använda sig av alla kommunikationsmedel man kan inom företaget så får man kontakt med alla olika personer som finns. Det vill säga, alla tar inte in information på samma sätt och därför är det viktigt att kommunicera med så många kommunikationskanaler som möjligt. I kommunikationskapitel 2.2 tas det upp om att kommunikationen är en av de viktigaste ledaruppgifterna och att en ledare använder upp till 80 % av sin arbetstid till kommunikation. Genom detta teorikapitel kommer man in på ledarens roll då det kommer till förändring. I kapitel 2.4 finns teori om ledarskap där det kommer upp att en ledare är en person som tar initiativ, leder utveckling, formulerar strategier och visioner samt planerar för organisationer.

Då man analyserar svaren av de som varit i implementeringsgruppen i projekt 1 så kommer det fram att visionen inte varit klar från första början. När visionen var förstådd och klar för implementeringsgruppen gjordes det allt för att få fram syftet med projektet till alla de involverade enligt implementeringsgruppen. Kravet till förändringen kom från en hög nivå vilket gjorde det lätt att få in i organisationen. Det vill säga att redan i företagets strategi fanns saker som kunde förbättras och genom förändringsprojekt 1 lyckades man med detta. Förbättringen skulle göra det möjligt för företaget att lättare kunna följa upp pågående projekt och kunna jämföra dessa mot varandra. Detta sågs som en kostnadsinbesparing i företaget. De som var med i implementeringsgruppen tog starkt fram att det var viktigt att jobba mot en vision under intervjuerna. Detta betydde att man kommunicerade ofta och på många sätt visionen för projekt 1. En kommentar under intervjuerna var dock att då man hade speciella arbetsgrupper som informerades eller skolades togs inte visionen upp. Då man frågade om mottagaren förstod visionen fick man ofta som svar att detta måste frågas av slutanvändaren. Detta kändes som den svåraste biten att få mottagaren att förstå visionen på rätt sätt. En sak som kom upp under denna fråga var också namnet på förändringsprojektet. Vissa tyckte att det skulle varit bättre med ett annat namn eftersom en del slutanvändare inte visste skillnad med ett annat förändringsprojekt

som företaget tog i bruk samtidigt. Då det kommer till hur visionen kommunicerades i projekt 1 har man använt sig av alla tänkbare alternativ som fanns på företaget. Efter några år av implementering av projekt 1 fick det en kommunikationsansvarig. Många i implementeringsgruppen anser att detta var det viktigaste som hänt under projektets gång och att efter att denna person kommit med i gruppen fungerade också kommunikationen och implementeringsgruppen kände att de nådde ut till en större grupp. Det hade också gjort en intressentanalys där implementeringsgruppen fick fram bland annat att hur ofta man borde kommunicera, vilka kanaler borde användas och hur man kommer i kontakt med de som har påverkningsmöjligheter på rätt sätt. Denna analys har under projektets gång använts då det kommer till kommunikation av allt inom projekt 1. Då det kommer till projekt 2 så var visionen klar för implementeringsgruppen. Visionen gick ut på att förbättra och göra arbetssätten mer effektiv och systematiskt samt kunna följa upp och automatisera pågående arbeten inom projekt 2. I projekt 2 fanns också precis om i projekt 1 en kommunikationsansvarig som koncentrerade sig på att nå så många slutanvändare som möjligt. Detta gjorde att personerna som var med i implementeringsgruppen hade en känsla av att slutanvändaren fick den information de behövde för att förstå visionen. De hade också en känsla av att visionen delades sinsemellan bland de involverade. Implementeringsgruppen har haft slutanvändaren i åtanke då de gjort materialet för förändringen för att få förståelse hos dem. Då det kommer till vilka kommunikationskanaler i projekt 2 så har man nog använt en del av kommunikationskanalerna som finns tillgängliga på företaget men inte alla. Visionen i projekt 3 var att förenkla arbetssättet och få en enklare och snabbare uppdaterat verktyg till förfogande för slutanvändare. Samtidigt finns det nya verktyget hos företaget, eftersom man sett svårigheter med att ha det utlagd till ett annat företag. Detta skulle vara en kost besparing samt ändringar i verktyget skulle gå snabbare då det finns inom företaget. Visionen var fastställd i början av projektet av ledningen och det betydde att de som var med i implementeringsgruppen har en klar bild och visionen kommunicerades ofta i början av projektet men mindre mot slutet. Orsaken till varför man inte kommunicerade visionen i slutet av projektet var att man kände att slutanvändaren redan förstått varför förändringen skall göras. Implementeringsgruppen i projekt 3 hade känslan av att visionen delades sinsemellan

hos de involverade i projektet. Visionen kommunicerades genom många av kommunikationskanalerna som fanns tillgängliga i företaget men inte alla.

I svaren som jag fick under intervjuerna från slutanvändarna kom det fram att visionen nog var klar men att den inte kommunicerades tillräckligt. Slut användarna i projekt 1 har känt i början av projektet att visionen varit oklar och kommunicerades dåligt. Slut användaren förstod inte syftet med förändringen. Slut användaren har fått läsa om visionen men tycker att visionen inte varit tillräckligt klar för att få slut användaren att förstå. Slut användaren skulle ha velat ha en klarare och en mer välskrivna vision från början för få förståelse hos slut användarna i förändringsprojektet. Kommunikationskanalerna som slut användarna ansåg att användes under projektets gång var mycket få. Då man analyserar svaren från slut användarna i projekt 2 så är inte visionen klar. Man har heller ingen aning om hur det kommunicerades. Slut användarna som blev intervjuade gissade på vad visionen kunde vara samt vilka kommunikationskanaler som användes under projektets gång och dessa svar är mycket korrekta då man jämför informationen som implementeringsgruppen tar upp under intervjuerna. Slut användarna i projekt 3 hade en lite oklar vision om implementeringen men gjorde gissningar som stämde.

Ledaren har till uppgift att formulera strategier och visioner. I dessa projekt som blivit analyserade här kan man se att personerna har haft möjlighet att få in målen från en hög nivå och gått igenom organisationens processer för att uppnå målen. Implementeringsgrupperna i samtliga projekt har känt att visionen har varit klar och kommunicerats till de involverade medan slut användarna inte har samma åsikt. Slut användarna har tyckt att visionen har kommunicerats lite under projektets gång samt att det i vissa projekt har varit svårt att förstå visionen. Implementeringsgruppen tycker att man använt sig av många kommunikationskanaler, om inte alla använts som finns tillgängliga i företaget så har många av dem använts i alla projekt som blivit analyserade. Slut användarna har dock tyckt att det använts lite kommunikationskanaler men detta kan bero på att slut användarna som intervjuades inte kan svara för allas del utan bara hur personen i fråga tagit in informationen bäst. Det vill säga att fast man använt sig av många kanaler så tar man, beroende på person,

upp information på olika sätt. I projekt 3 var det intressanta svar eftersom ingen slutanvändare tyckte sig veta vad visionen var men de kände till hur det hade blivit kommunicerat. Detta kan bero på att visionen kom av slutanvändarna och var underförstådd och gjorde att implementeringsgruppen inte kommunicerades så mycket som den kanske kunde ha gjort. Visionen kommunicerades under möten och i korridorerna. Det vill säga att slutanvändarna delade visionen sinsemellan. Enligt Kotters teori följer vissa projekt hans teori mer än andra. Han menar att visionen är viktig för att få medarbetarnas förståelse och detta har till stor del följts enligt implementeringsgrupperna. Ett projekt har dock fastställt sin vision ganska sent i projektet, detta har resulterat i att slutanvändarna inte förstått syftet av projektet i en tidig fas och slutanvändarna har saknat förståelse i början av förändringen.

5.1.4 Analys av fråga 8-13

Under denna rubrik kommer det att analyseras 6 frågor. Dessa frågor har anknytning till varandra och det är därför de analyseras tillsammans. Första frågorna är identiska under intervjuerna med personerna som var med i implementeringsgruppen samt slutanvändarna. Dessa frågor var: Vad behövs/krävs hos en ledare vid förändring? och kan man se skillnad på resultat utgående från om det är en uppgiftsorienterad eller en relationsorienterad ledare? Dessa frågor hade en del följdfrågor. Till första frågan frågades det om det inte kom fram under huvudfrågan om en högre status samt arbetserfarenhet hade betydelse hos ledaren. Efter andra frågan som är analyserad under denna rubrik kom följdfrågan om det funnits av båda ledartyperna i projektet som de varit involverade i. De fyra följande frågorna har haft samma innebörd men frågorna har ställts endera till personerna i implementeringsgruppen eller ur slutanvändarnas synvinkel. Av implementeringsgruppen frågades det om man tagit i beaktande slutanvändarnas attityd och ställning då de gjorde materialet för förändringen. Av slutanvändarna frågades det om de fick en känsla av att de hade tänkt på slutanvändarens attityd och ställning då de gjorde materialet. I samma fråga ställdes också frågan om man utmanat slutanvändaren i materialet till båda grupperna som intervjuades. I nästa fråga frågades det om man tänkt på slutanvändaren då man

tog fram det nya arbetssättet då det kommer till slutanvändarens arbetstid, kostnader och stöd. Nästa fråga innehöll om man gjort arbetsuppgifterna lättare för slutanvändaren och i så fall på vilket sätt. Sista frågan innehöll om man hade utvidgat arbetet i fråga och i så fall på vilket sätt.

Dessa frågor valdes för att kunna knyta ihop den verkliga situationen och teorin då det kommer till samspelsteori och attityd. Med samspel, som finns beskriven under teorikapitel 2.2 i denna avhandling, menar man samspelet mellan personer och situationen personen befinner sig i. Fiedler tar upp två centrala begrepp då det kommer till samspelsteori. Dessa två begrepp är personliga egenskaper och situationsfaktorer. Då man ser på de personliga egenskaperna delar Fiedler in de i två olika ledarstilar. Den ena är relationsorienterad vilket betyder att ledaren prioriterar relationen mellan medarbetarna medan den andra är uppgiftsorienterad och innebär att ledaren prioriterar insatser och prestationer då det kommer till att uppnå mål. Fiedler delar sen in det andra begreppet situationsfaktor i tre olika delar: ledare-medarbetare-ledare, uppgiftstruktur och tjänstemakt. Med ledare-medarbetare-ledare menar han att det kan ha påverkan på situationen beroende på om relationen mellan dessa är bra eller dålig. Med uppgiftstruktur menar han att det också kan ha en påverkan på situationen om det är en väl uppgiftsstrukturerad uppgift eller inte. Han menar också att tjänstemakten hos ledaren kan ha påverkan på situationen. Dessa tre element gör olika kombinationer av situationsfaktorer, se figur 1 på sid 6. I kapitlet om ledarskap 2.4 i denna avhandling talas det om top-down principen. Med top-down principen menas att ledarna sätter tydliga regler om hur arbetet skall utföras. Det finns då två sätt att leda. En är att ta fram hur uppgiften skall göras på detaljnivå den andra är varför uppgiften behöver genomföras. Under samma kapitel tas också upp att svårigheten i att få användaren att använda den nya tekniken utan att få slutanvändaren att se potentialen i den nya tekniken för att nå högre produktivitet. I kapitel 2.4.2 tas det upp om Herzbergs utgångspunkt. Där tar han upp 4 praktiska åtgärder som man kan ta till användning för att förbättra motivationen i arbetslivet. En av dessa är att utmana arbetaren. Samtidigt har frågorna också anknytning till Kotters femte steg som är att ge medarbetarna möjlighet att realisera förändringen. Kotter menar att man måste minska och eliminera hinder för medarbetaren då det

handlar om deras arbetstid, pengar kompetens och stöd. Detta menar han kan hjälpa för annars kan medarbetarna göra motstånd i organisationen. Detta har anknytning till teorin som är skriven i kapitel 2.6 förändringinriktad ledning i denna avhandling. Där nämns det att då personer tvingas ur deras komfortzon gör personen i fråga allt för att hålla kvar det som varit eftersom personen har känt sig trygg med tillvaron då.

Då man analyserar svaren från de som varit i implementeringsgruppen i projekt 1 tycker de att en ledare behöver vara en som delar och stöder visionen till förändringen. Han behöver ha goda nerver det vill säga stresstålig och tro på förändringen. Han behöver förstå behoven hos sina medarbetare och skapa en förväntan och ett intresse för förändringen. Då man ser på statusen hos ledaren är det lika många som tycker att det har betydelse medan andra hälften inte tycker att detta har någon påverkan. Då anser flera i implementeringsgruppen att arbetserfarenhet har en större betydelse hos ledaren.

Då det kommer till om man kan se skillnad på resultatet beroende på om det är en uppgiftsorienterad eller relationsorienterad ledare tycker alla i projekt 1:s implementeringsgrupp att det behöver vara en balans mellan båda ledartyperna. De tycker att en relationsorienterad ledare tar mer upp varför vi gör förändringen medan en uppgiftsorienterad ledare tar upp hur det görs. De anser dock att man borde ha mer av relationsorienterat ledarskap för att lyckas bättre med en förändring.

Då man frågar om man tog slutanvändarna i beaktande då man gjorde materialet till förändringen anser alla att detta var självklart. Man har försökt göra materialet så användarvänligt som möjligt ur slutanvändares perspektiv men många i implementeringsgruppen anser att detta var den svåraste biten. Många har i materialet utmanat slutanvändaren men många tycker att man kunde ha gjort det mera för att få förståelse hos användaren.

Följande fråga bestod av om implementeringsgruppen tagit i beaktande slutanvändarens arbetstid, kostnader och stöd. Kostnader ville ingen desto mera kommentera i implementeringsgruppen. Då det gäller arbetstid var många av den

åsikten att de har gjort det lättare för många slutanvändare men det finns också de som fått mer att göra, men då har det gynnat hela organisationen istället. En sak som också nämns mer än en gång är att i början av implementeringen har slutanvändarna haft dubbelt arbete eftersom det gamla samt det nya systemet har använts men att i slutändan då bara det nya systemet kommer att användas, då är målet att det skall vara lättare och snabbare för slutanvändarna. Stöd har det funnits genom projektets gång. Material för inläring finns uppdaterat hela tiden och detta görs inom företaget vilket har visat sig vara nödvändigt då man inför en såhär stor förändring. Det har också funnits nyckelpersoner som har haft till uppgift att hjälpa vid behov och hållit skolningar och detta har också visat positiva resultat på många håll.

Sista frågan som har med utvidgning av arbetet att göra tycker många att alla inte ser potentialen i vad man ännu kan göra, men förväntan är att efter några år se att slutanvändarna förstår mer vad man kan få ut ur det nya systemet.

I projekt 2 tar man upp samma egenskaper som man vill ha hos en ledare som i projekt 1 men utöver de så tar de upp att det är viktigt att involvera medarbetare för att få en trygghet i förändringen. Då det kommer till resultatet på förändringen beroende på ledartyper, uppgiftsorienterad eller relationsorienterad ledare, så sägs det att båda har sina olika styrkor men en balans mellan dessa två är det bästa. Slut användaren har funnits i åtanke då man gjort materialet till förändringen och man har försökt skraddarsy och jämföra tidigare arbetssätt till det nya för att få en förståelse hos slutanvändarna. Då det kommer till slutanvändares arbetstid, kostnader och stöd då man tagit fram det nya arbetssättet så anser de som varit med i implementeringsgruppen att man inte tänkt på detta. Man tycker kanske att man kunde tänka mer på slutanvändarens arbetstider då det kommer till förändringen i projekt 2. Stöd har funnits under de olika implementeringsfaserna men inte genom hela projektets gång. Implementeringsgruppen känner att slutanvändaren anser att man inte gjort det lättare för dem men målet var att få rapporter ut systemet på det som görs i företaget och detta har de lyckats med. Då det kommer till utvidgning av arbete så tycker de som varit med i implementeringsgruppen i projekt 2 att de inte gjort detta.

Projekt 3 anser att en ledare behöver ha positiv attityd och annars går det hand i hand med det som personerna i projekt 1. Personerna i projekt 3 anser att både status och arbetserfarenhet har betydelse hos en ledare. Man måste kunna ta folk på rätt sätt som ledare. De tycker vidare att en ledare vid en förändring behöver vara relationsorienterad men i implementeringsgruppen behövs uppgiftsorienterade ledare för att uppnå målen men förändringarna. Då det kommer till materialet som gjorts till slutanvändarna har man inte haft slutanvändaren i åtanke. Slut användarna har blivit utmanade för att få slut användarnas känsla av trygghet till det nya arbetssättet. Då man frågar om arbetstid, kostnader och stöd för slut användaren då man tog fram det nya arbetssättet tycker de att de sparar på kostnaderna eftersom programmet finns inom företaget och experter uppdaterar mjukvaran. Slut användarnas arbetstid kommer att bli samma eller kortare bara de lär sig det nya systemet. Stöd har funnits under hela projektets gång. Målet med förändringen var att göra arbetsuppgifterna för slut användarna lättare i slutändan. Arbetet har inte utvidgats ut implementeringsgruppens synvinkel.

I svaren som jag fick under intervjuerna från slut användarna från projekt 1 kom det fram att en ledare behöver vara klar och rak i kommunikationen. Han behöver vara insatt i förändringen och själv tro på den. Han behöver förstå vad det betyder för de underordnade att ta i bruk förändringen samt att han behöver kunna övertyga medarbetarna att förändringen är nödvändig. Statusen hos ledaren får inte vara för hög för då tycker slut användarna att det används för svåra uttryck och då hänger inte alla slut användare med. Arbetserfarenhet är till stor fördel hos en ledare. Slut användarna i projekt 1 anser att man får ett bättre resultat på förändringen om ledaren är relationsorienterad. De tycker att om man har denna ledarstil får man med hela organisationen i förändringen. Då det kommer till materialet som användes till slut användarna finns det en tudelad mening. Ena personen som blev intervjuad ansåg att man inte tagit slut användaren i åtanke då man gjort materialet medan den andra ansåg att man tänkt på slut användaren och gjort det användarvänligt och detta har resulterat i en positiv attityd hos slut användarna. Slut användarna anser att man har tagit i beaktande slut användarnas arbetstid efter implementeringsfasen. Det är

självklart det tar mer tid i början då mjukvaran är ny och obekant men bara man kommer in i det nya systemet kommer det att bli lättare och minska på arbetstiden. Stöd har det alltid funnits för slutanvändaren och ännu idag vet man vart man kan vända sig om man behöver stöd. Slut användarna anser att det nya arbetssättet nödvändigtvis inte blivit lättare men det finns mer möjligheter. Dessa möjligheter gör att man har klarare bild och uppföljande av projektet som pågår och hittar lätt information om motsvarande projekt i mjukvaran. Skulle inte mjukvaran finnas för de nya processerna som kommit under projekt 1 gång anser slut användarna att de skulle ha haft mer jobb för att kunna ha koll på allt. Då man kommer till om det nya arbetssättet har blivit utvidgat tycker slut användarna att man använder det till mer idag än vad man trodde var möjligt i början.

Slut användarna i projekt 2 svarar lika då det kommer till ledaren i förändringen samt att man kan se skillnad på resultatet beroende på ledartyp. Men båda slut användarna säger att det är viktigare med relationsorienterad ledare fast de borde finnas en balans mellan relationsorienterad och uppgiftsorienterad ledarstil för att lyckas med en förändring. Då det kommer till materialet som slut användarna fått finns det inte mycket att säga till om eftersom materialet har varit ytterst litet. Man tycker dock att slut användaren har blivit utmanad eftersom förändringen leder till att börja använda ett nytt program. Implementeringsgruppen ansåg att man inte tänkt på slut användarens arbetstid då man tog fram det nya arbetssättet men slut användarna ser själv att det kan minska på tiden det tar att reda ut fallen som anmäls via det nya programmet. Slut användarna vet var de kan be om stöd om detta behövs gällande projekt 2. Slut användarna säger också under intervjuerna att man tror att detta kan vara ett enklare sätt om man ser från slut användares position. Slut användaren kan ha mer koll på vad som sker med det som blivit rapporterat än vad man har kunnat ha tidigare. Tidigare skickades det bara email och slut användaren behövde inte få se alla email som skickats just för problemet han hade. Arbetet har dock inte utvidgats i projekt 2 anser slut användarna.

Samma saker tas upp även hos slut användarna i projekt 3 då man frågar om vad som krävs hos en ledare. En ledare behöver ha en positiv inställning till förändringen samt

hålla de involverade informerade om hur implementeringen av förändringen framskrider. Statusen hos en ledare har ingen betydelse medan arbetserfarenhet är ett stort plus. Ingen av de som blev intervjuade kunde svara på om materialet var framtaget för slutanvändarens bästa men de menar att slutanvändarna blev utmanade eftersom det en dag byttes från det gamla programmet till det nya. Detta tvingade slutanvändaren att lära sig det nya arbetssättet. Slut användarna anser dock att det tar mycket mer tid än tidigare eftersom allt är nytt men de ser ändå positivt på framtiden och hoppas på att det skall ta lika länge eller kortare tid än vad det gjorde med det gamla programmet. Stöd finns och det nämns att implementeringsgruppen är positiva till feedback för att de kan göra programmet så användarvänligt som möjligt till slutanvändaren. Slut användarna tycker inte ännu att det blivit lättare att utföra arbetet eller att man utvidgat arbetet i fråga men säger att bara man fått använda det en tid kommer man nog mer och mer in i det nya arbetssättet.

Ser man på vad implementeringsgruppen och slut användarna ville ha hos en ledare vid förändring så tar slut användarna upp en viktig sak i alla projekt. De tog upp att kommunikationen måste vara klar och rak. Precis som teorin beskriver i kapitel 2.2 behöver en ledare kunna kommunicera på rätt sätt eftersom kommunikationen är en stor del av arbetsuppgifterna hos en ledare. Slut användarna i projekt 1 ser mer nytta med mjukvaran än vad det trodde i början. Detta innebär en positiv inställning och attityd till förändringen. Slut användarna i projekt 1 börjar också se möjligheterna med förändringen vilket man trodde i implementeringsgruppen skulle ta upp till några år medan i projekt 2 och 3 har man ännu inte börjar använda det nya arbetssättets potentialer. Enligt top-down principen som beskrivs i kapitel 2.4 är det svårt att få användaren att använda den nya tekniken men vilket man har lyckats med i projekt 1. Kotter beskriver i sin teori att man måste eliminera hinder. Alla projekt har försökt göra situationen för slut användarna lättare på något sätt trots att den kunde kräva mycket tid och kostnader i början av implementeringen. Kotter menar att om man minskar på hinder är slut användaren positivare inställd till förändringen. Det är bara att få fram rätt budskap till de involverade för att få denna känsla. Materialet som används för att få förändringen implementerad behövs ett bra strukturerat material med alla nödvändig information för att få slut användarna positiva till förändringen.

Detta har lyckats bäst i projekt 1 medan i projekt 2 och 3 har slutanvändarna en oklar bild över visionen vilket leder till att alla kanske inte förstår varför implementeringen har gjort lika bra som slutanvändarna i projekt 1.

5.1.5 Analys av fråga 14

Nedan analyseras fråga 14. Där frågas efter om slutanvändarna såg snabba resultat i förändringen samt möjligheterna med förändringen.

Denna fråga har anknytning till Kotters sjätte steg, se kapitel 2.7.6 i denna avhandling. I Kotters sjätte steg nämns det att man skall skapa snabba vinster. Med att skapa snabba vinster menar Kotter att man får övertygade de involverade som ännu tvivlat på förändringen. Detta leder till att en större grupp av de involverade blir positiva till förändringen. Resultat av arbete kommer också upp under kapitel 2.4.1 motivationsfaktorer. Herzberg motivationsteori är uppdelat i två delar, motivationsfaktorer och hygienfaktorer. En komponent som hör till motivationsfaktorerna är prestationer. Dessa komponenter uppmuntrar en arbetares trivsel i arbetet. Med prestationer i detta sammanhang menar man att arbetaren får tillfredställelse då man ser resultat.

Projekt 1 som är det längsta projektet som blivit analyserat i denna avhandling säger att målet från början var att visa snabba resultat men att de inte lyckats med detta. Detta lyckades inte för att i början gjorde man massor med förändringar på basen av feedback av slutanvändare och detta gjorde att implementeringsgruppen inte tyckte att de kunde visa snabba resultat till slutanvändaren. Dock tycker implementeringsgruppen att man fått en känsla av att slutanvändarna har sett möjligheter i mjukvaran då man gjort ändringar på detta sätt. Då man frågar implementeringsgruppen i projekt 1 om slutanvändarna såg möjligheterna finns det olika uppfattningar. Vissa tycker att det är många som sett massor med möjligheter medan andra anser att en mycket liten del har sett det. Många hoppas dock att man med tiden ser mer möjligheter i mjukvaran. Det nämns också att sådana personer som varit mer aktiva i projektet sett mer möjligheter än de som varit mer passiva.

Projekt 2 hade delat upp implementeringen i 3 olika faser. Med hjälp av dessa faser anser implementeringsgruppen att man har gett slutanvändaren en känsla av snabba resultat. Dock har man behövt förklara att man kan använda mjukvaran till 100 % först efter att sista implementeringsfasen är gjord.

I projekt 3 tycker implementeringsgruppen att de gett en känsla till slutanvändaren att de fått snabba resultat. Detta har också stärkts eftersom de kan inom företaget göra ändringar och förbättringar i mjukvaran på basen av feedbacken de får av slutanvändaren. Man tycker också att slutanvändarna ser möjligheterna i mjukvaran.

Slutanvändarna i projekt 1 har inte sett snabba resultat i förändringen medan slutanvändarna i de övriga projekten har sett det. Alla slutanvändare ser dock möjligheter i det nya arbetssättet men nämner att det är viktigt att deras feedback tas i beaktande då det kommer till användningen av implementeringen.

Sammanfattningsvis kan man se att det är svårt att få fram snabba resultat vid en större implementering. Detta beror på att slutanvändarna är många och använder mjukvaran på olika sätt. Men ser man på de mindre projekten så har man i implementeringsgruppen försökt använda sig av snabba resultat för att visa slutanvändaren att det framskrider i projektet. Dock har både implementeringsgruppens och slutanvändarna samma åsikt då det kommer till om man sett snabba resultat eller inte i projekten. De tycker också att möjligheterna finns och kommer mer och mer fram bara man använder det nya arbetssättet mera.

5.1.6 Analys av fråga 15 & 16

I fråga 15 tas det upp om allt var klart innan företaget tog beslut om att projektet var klart. Denna fråga är lika för både implementeringsgruppen och slutanvändarna. Den andra frågan som tas upp under denna rubrik är om implementeringsgruppen fick reaktioner eller kommentarer från de involverade då projektet var slut. Till

slutanvändarna frågades det på följande sätt: Vilken reaktion hade du som slutanvändare då projektet var klart?

Dessa frågor valdes på grund av att de har anknytning till Kotters sjunde steg, se kapitel 2.7.7 i denna avhandling. Kotter sjunde steg är att man skall behålla momentum i förändringen. Detta innebär att företaget inte skall ta ut segern i förskott utan göra alla utvecklingar som behövs för att få ändringen att lyckas. Kotter menar att om tar man ut segern för tidigt resulterar det i att arbetarna går tillbaka till sina gamla vanor. Man kan också koppla dessa frågor med attityd och ställningen hos arbetaren. Denna teori är beskriven i kapitel 2.3.1 i denna avhandling. Där tas det upp om kognition, med kognition menar man att personen tar i beaktande antaganden, åsikter och förväntningar.

Omfattningen I projekt 1 har varit klart då företaget tog beslutet om att projekt 1 var färdigt. Men alla utvecklingar och förändringar är inte klara i mjukvaran ännu och en del i mjukvaran är utvecklade men inte implementerade, men dessa delar hörde inte till projekt 1:s omfattning. Detta har lett till att slutanvändarna har blivit förvånade då företaget tog beslutet om att projekt 1 var klart. Reaktionerna och kommentarerna som implementeringsgruppen har fått då projektet varit klart har varit positiva och en del förvånade. De har varit positiva för att man kanske inte trott på att det var möjligt att dra iland ett så här stort projekt.

Projekt 2 är inte klart ännu så man kan inte besvara frågorna ovan. Men ser man på de olika faserna som man implementerat såhär långt så har man bytt lite omfattning i vissa faser för att ta i bruk det man kunde och det som var färdig utvecklat. Men projektets totala omfattning kommer att vara det samma. Reaktionerna och kommentarerna som implementeringsgruppen har fått då projektet var klart kan inte kommenteras eftersom inte projekt 2 är klart ännu.

Projekt 3 har kommit i mål men implementeringsgruppen tycker att allt inte är helt klart eftersom de gör ändringar ännu baserat på den feedback de får från slutanvändarna. Då det kommer till reaktioner och kommentarer från slutanvändare

har implementeringsgruppen både fått negativa samt positiva kommentarer. Båda typen av feedback har tagits tillvara på ett bra sätt och man har kunnat utveckla mjukvaran till det bästa.

Ser man då på slutanvändarna så tycker de i projekt 1 och 3 att allt inte varit klart innan företaget tagit beslut om att projekt 1 var klart. I projekt 2 vet man inte statusen för projektet som slutanvändare och kan inte besvara frågan. Då det kommer till vilka reaktioner det funnits hos slutanvändaren då projektet varit klart har man varit förvånade i projekt 1, men ändå nöjda med resultatet. Slut användarna ser helhetsbilden av projektets omfattning och börjar se möjligheterna med det. I projekt 2 har man varit nyfiken på slutresultatet och är det ännu eftersom projektet implementeras ännu. Slut användarna känner ändå att det är svårt till en början då man inte känner till mjukvaran. I projekt 3 så är slut användarna mycket positiva och tycker att så här långt ser det bra ut men kan ännu utvecklas för att bli ännu bättre.

Inställningen hos slut användarna då det kommit till att företaget tagit beslut om att projekt 1 och 3 var klart kan bero på att man ännu idag ser ändringar och förbättringar och på basen av det tycker man att man inte ännu är klar med projektet i fråga. I projekt 3 har implementeringsgruppen och slut användarna samma åsikt då det kommit till företagets beslut om att projektet var klart. Båda har en klar bild för sig att projektet inte var klart då ännu. Implementeringsgruppen tar upp hur viktig feedbacken varit för att få en så bra utveckling på mjukvaran som möjligt och detta uppskattas av slut användarna. Kotter menar med sitt sjunde steg att man behöver diskutera och kommunicera förändringen in i det sista för att förändringen skall tas på allvar hos arbetarna. Med detta som teori kan man ifrågasätta om man gör rätt på företaget eller om man borde vänta på att ta beslutet om att projektet är klart. Detta för att inte riskera att förändringarna inte tas på allvar och att arbetarna går tillbaka till de gamla vanorna och arbetssätten.

5.1.7 Analys av fråga 17

Näst sista frågan som är fråga nummer 17 är en fråga om förändringen är en del av det vardagliga arbetet. Frågan till implementeringsgruppen är frågad om förändringen är en del av det vardagliga arbetet. Frågan till slutanvändarna frågar om förändringen är en del av deras vardagliga arbete.

Denna fråga hör ihop med Kotters åttonde och sista steg, se kapitel 2.7.8 i denna avhandling. Det åttonde steget lyder förankra det nya tillståndet. Förändringen behöver bli en del av det naturliga arbetet som behöver utföras. Det är först då man lyckas med förändringen enligt Kotter.

Detta är den enda frågan i denna undersökning som ger samma svar hos implementeringsgruppen som hos slutanvändarna. I projekt 1 är alla av samma åsikt. Förändringen som är implementerad är en del av det vardagliga arbetet. I projekt 2 används inte mjukvaran på en daglig basis, detta resulterar i att svaret hos både implementeringsgruppen och slutanvändare är att förändringen inte är en del av det vardagliga arbetet. Men man har gjort undersökningar om hur ofta mjukvaran används av slutanvändare och det visar sig att den används bara mer och mer med tiden.

I alla tre projekt har man lyckats få förändringen till en naturlig del av arbetet. Detta innebär att man lyckats med sin implementering av förändring om man följer Kotters åttonde steg.

5.1.8 Analys av fråga 18

Sista frågan som blir analyserad i denna avhandling är en fråga om feedback. Av implementeringsgruppen frågar man om man frågar efter feedback från de involverade under projektets gång. Det fanns också en följdfråga efter denna fråga

som löd har det hjälpt dig. Av slutanvändarna frågades det om det frågats av dem om feedback under projektets gång.

Denna fråga har anknytning till kapitel 2.3 som handlar om feedback. Där står det skrivet att man med hjälp av feedback kan utveckla och värdera om saker gick bra eller mindre bra. Med positiv feedback menar Thomas att man lyckats men det man försökt åstadkomma medan den konstruktiva feedbacken betyder att man kunde ha gjort saker på ett annat sätt. Med den konstruktiva feedbacken har du möjlighet att ändra på saken och göra det bättre.

Projekt 1 implementeringsgrupp tycker under intervjuerna att feedback är en av de viktigaste sakerna då det kommer till förändringar. Mjukvaran är mycket utvecklat på feedback från slutanvändarna för att få ett så användarvänligt system som möjligt. Feedbacken har hjälpt dem att utveckla mjukvaran under projektets gång. Feedbacken har frågats efter på många olika sätt, från undersökningar som frågeformulär till öppen email dit man fick skicka feedback om mjukvaran.

I projekt 2 har man gjort undersökningar för att få in feedback från slutanvändare. Feedbacken har analyserats och på basen av resultatet av analysen har man gjort ändringar i mjukvaran samt skolningsmaterial.

I projekt 3 har feedbacken varit en av de viktigaste bitarna i projektet för att få ett så bra system som möjligt. Här har man också på basen av feedback gjort förändringar i mjukvaran för att få ett så användarvänligt system som möjligt.

Slutanvändarna tycker i projekt 1 att de nog ha fått ge feedback och man har också sett att feedbacken har använts då det gjorts modifieringar i mjukvaran som är baserat på feedbacken man gett. Men slutanvändarna tycker att man ännu skulle vilja ge feedback på helheten då projektet är slut. I projekt 2 har man inte blivit frågad om feedback under projektets gång. I det sista projektet är slutanvändarna positiva och stolta då de fått vara med och utveckla mjukvaran genom att ge kontinuerlig feedback till implementeringsgruppen.

Alla projekt har fått både positiv och konstruktiv feedback från slutanvändarna. Alla projekt har också tagit dessa på allvar och gjort ändringar på basen av dessa. Många av slutanvändarna känner sig nöjda då de ser resultat i mjukvaran som baserar sig på feedbacken de har givit. Detta kan kopplas till teorin som står skrivet i kapitel 2.4.1 som beskriver motivationsfaktorer. Där tas det upp att om arbetaren blir involverad och uppskattad kommer det att resultera i trivsel i arbetet.

5.2 Resultat och sammanfattning av analysen

Eftersom jag valde att begränsa min teoretiska referensram till Kotters teori kommer mitt resultat också att följa motsvarande mönster. Resultatet kommer att vara olika steg som företaget kan ha i åtanke då de vill lyckas bra med att implementera en förändring. De olika stegen kommer från forskningen i denna avhandling och jag kommer presentera varför dessa steg är valda. Meningen med denna guide är att personen som ledare har möjlighet att få tips då man skall genomföra en förändring på företaget och försöka hålla en så positiv anda hos slutanvändarna som möjligt.

Jag kommer att börja med att presentera var företaget har lyckats och var företaget har sina brister då det kommer till implementering av förändringar. I denna avhandling har jag analyserat hur man lyckas med implementeringen i 3 olika projekt. Dessa projekt skiljer sig från varandra på många av stegen medan några är mycket lika. De följande styckena tar fram de iakttagelser som kommit ur analysen och dessa är sedan speglade i 6 stycken steg som företaget kan använda vid implementeringar av förändringar.

Jag börjar med Kotters första steg som hade 2 relaterade frågor i intervjuerna. Det var de två första frågorna som ställdes under intervjuerna och som är analyserade under kapitel 5.1.1 i denna avhandling. Frågorna handlade om vad som blev kommunicerat i början av projektet samt vad behovet till förändringen var. Analyser ger att företaget har lyckats övertyga organisationen och att förändringen måste göras i de större

projekten som blivit implementerade. De mindre projekten har man inte fått organisationen övertygad eftersom man inte informerat tillräckligt varför implementeringen görs. Man har i alla projekt haft en stor del av personer med chefsroll engagerade i implementeringsprojekten och detta har lett till att medarbetarna haft motivation till förändringen.

Företaget skulle kunna göra mera för att skapa en känsla av akut behov. Det akuta behovet har endast kommit upp i ett av de 3 projekten. Kotter menar att om man får medarbetaren att känna ett akut behov vill medarbetarna ha igenom förändringen snabbare. Man ger samtidigt motivation och engagemang hos medarbetarna till förändringen.

För att komma vidare i resultatet fortsätter vi med Kotters andra steg. Till detta steg hörde fråga 3 och 4 som frågades under intervjuerna och som är analyserade under kapitel 5.1.2 i denna avhandling. Frågorna innehöll om implementeringarna gjorts av en person och vad den intervjuades chef tyckte om implementeringen. Teorin säger att om man har en sponsorgrupp på mer än 3 personer kommer det att minska motståndet hos de involverade. Analysen ger oss information om att företaget har lyckats bra då det kommit till användningen av en sponsorgrupp då man inför en förändring.

De följande frågorna 5-7 som har anknytning till Kotters tredje och fjärde steg handlar om visionen till förändringen. Dessa frågor är analyserade under kapitel 5.1.3 i denna avhandling. Analysen säger att visionen till förändringen måste kommuniceras mer än vad man tror. Trots att implementeringsgruppen kan tycka att de kommunicerat visionen mycket så behöver inte slutanvändarna ha samma åsikt. Ändras visionen under projektets gång måste den informeras till alla involverade. Detta bör göras för att ha medarbetarnas förståelse till förändringen.

Företaget har gjort det bra då det kommer till användningen av kommunikationskanaler. Många av implementeringsprojekten har använt många av kommunikationskanalerna som finns till användning i företaget. Teorin säger att ju

mer kommunikationskanaler som kan användas desto större mängd medarbetare når man.

I analysen av fråga 8-13 som finns under kapitel 2.1.4 kommer det fram att en ledare behöver kommunicera på klart och rakt språk. Det vill säga, visionen, behovet och kommunikationen i förändringen måste kommuniceras på ett lättfattligt sätt. Ofta används svåra och långa ord i till exempel visioner och detta leder till att alla i organisationen inte förstår vad man menar med visionen.

Nästa del handlar om möjligheterna i programvarorna och om man sett snabba resultat under projektens gång. Dessa har anknytning till Kotters Sjätte steg. Analysen av dessa frågor finns under 2.1.5 i denna avhandling. Genom att använda sig av snabba vinster kan man eliminera slutanvändare som tvivlar på implementeringen. Analysen visar att det är svårt att få fram snabba resultat i projekten. Ofta beror det på att slutanvändarna är många och att programvaran kommer att användas på många olika sätt beroende på positionen hos slutanvändaren. Möjligheterna har man sett tidigare än väntat i en del av de projekt som blivit analyserade.

Företaget kunde använda sig mer av de snabba vinsterna genom att presentera olika delar som blivit utvecklade mer specifikt till olika slutanvändare. Detta skulle öka motivationen hos slutanvändarna och slutanvändarna skulle se möjligheterna i programvaran snabbare.

Fråga 15 och 16 frågar om allt var klart innan företaget tog beslutet om att projektet var klart och hurdana reaktioner det fanns på det. Dessa frågor hör till Kotters sjunde steg och frågorna är analyserade under kapitel 5.1.6 i denna avhandling. En del slutanvändare har blivit förvånade över detta beslut men ändå positiva. Implementeringsgruppen hade kunnat informera mera i slutet av projektet och sammanställt projektets resultat för att slutanvändarna skulle vara förberedda. Tidigare har det nämnts att det är viktigt att hålla slutanvändarna informerade om hur det går i projektet och här skulle företaget kunna förbättra sig. Kotter menar att om

man tar ut segern för tidigt kan man riskera att slutanvändarna går tillbaka till gamla vanor och beteende.

Den näst sista frågan som frågar om förändringen är en del av det vardagliga arbetet är analyserad under 5.1.7. Kotter menar med sitt åttonde steg att först då förändringen är en naturlig del av arbetet så har man lyckats med förändringen. Analyser ger oss ett svar som alla som blivit intervjuade håller med om. Alla anser att implementeringen är en del av det vardagliga arbetet. Detta innebär att företaget har lyckats med alla de förändringsprojekt som blivit analyserade i denna avhandling.

Sista frågan är utanför Kotters teori och tar upp feedback. Denna fråga är analyserad under 5.1.8 och analysen visar att feedback är alltid lika viktigt. Man har under projektens gång fått både positiv och konstruktiv feedback från slutanvändare. Slut användarna har också känt att feedbacken har använts och gjort att man som slutanvändare känt sig involverad. Detta resulterar i trivsel i arbetet hos medarbetarna. Detta är också en sak som företaget har lyckats med.

Det är många bitar som tas upp där företaget har lyckats. Dessa steg bör man dock ta i beaktande då man implementerar en ny förändring. Genom att följa de steg jag tagit fram nedan borde man få med alla steg för att lyckas med en förändring.

Nedan kommer jag att presentera de olika stegen som företaget kan ta till användning då man vill genomföra en förändring. Stegen är baserade på teorin som är presenterad i denna avhandling samt vad analysen visade. Förändringen kan vara liten eller ett större projekt. Samma steg kan man i alla situationer ha i åtanke men man kanske inte behöver använda sig av alla beroende på förändringen. Stegen kommer att ha en kort kommentar om vad som är bra att tänka på då det kommer till de olika faserna. Stegen behöver inte gå i den ordning jag presenterar men alla steg anses vara viktiga i en förändring.

1. Få din organisation övertygad om att förändringen behövs
 - a. Beskriv visionen, bakgrunden, behovet och tidsplanen till förändringen. Detta behöver göras under hela projektets gång, inte bara i början utan även ända till projektets slutfas.
 - b. Ta gärna upp riskerna som kan finnas om inte företaget gör denna förändring.
 - c. Försök få en känsla av akut behov hos slutanvändarna. Detta skapar motivation och engagemang hos slutanvändarna.
2. Bilda ett nätverk av sponsorer
 - a. Implementering av förändringar görs inte på egenhand utan man behöver ha en sponsorgrupp som står bakom förändringen.
 - b. Man behöver också övertyga personer med chefsroller att tro på förändringen samt vara engagerade till förändringen. Detta minskar slutanvändarnas motstånd till förändringen som kan uppstå om man inte har chefernas stöd.
 - c. Välj rätta personer med rätt makt inom företaget då det handlar om att implementera förändringen. Detta kommer att resultera i att slutanvändarna har en positivare attityd mot förändringen.
3. Gör en projektplan för förändringsprojektet och kommunicera den
 - a. Skriv med klar och lättläst text vad som är syftet och visionen för förändringen i projektplanen. Genom att använda en klar och tydlig text kommer en större del av slutanvändarna att förstå innebörden av förändringen. Det är också viktigt att använda sig av så många kommunikationskanaler som möjligt eftersom alla inte tar in information på samma sätt.
 - b. Kommunicera visionen så ofta du kan. Visionen gör att de som är involverade i projektet har en förståelse för förändringen.
4. Engagera slutanvändarna
 - a. Visa resultat på förändringen. Detta får slutanvändarna att sluta tvivla om det funnits sådana personer och minska på motståndet från dem.
 - b. Utmana slutanvändaren. Ge slutanvändarna möjlighet att använda och experimentera med det som implementeras. Detta leder till att man

- minskar slutanvändarnas tvivel på implementeringen av förändringen och istället bevarar engagemanget hos dem.
- c. Ge slutanvändarna möjlighet att ge feedback enkelt för utveckling av implementeringen. Detta leder till att man ger motivation och engagemang då slutanvändaren ser att du använt information ur feedbacken.
 - d. Ge stöd till slutanvändarna. Stöd är en av de viktigaste delarna som behövs under projektets gång men även efter att projektet är slut. Detta behövs för att inte mista den motivation som finns hos de som är involverade.
5. Gör det nya arbetssättet till en naturlig del av arbetet
- a. Lyckas du att få förändringen till en naturlig del av arbetet har du lyckats med förändringen.
6. Ta inte ut segern för tidigt
- a. Avsluta inte projektet innan allt är klart. Kommunicera till slutanvändarna vad syftet, behovet och tidsplanen var i början och presentera det slutgiltiga resultatet. Detta görs för att hålla slutanvändarna informerade om situationen. Berätta gärna om vidareutvecklingsprojekt som kommer från projektet ni avslutat.

Följer företaget dessa steg kommer man lyckas med implementeringen av förändringen samt hålla en så positiv anda hos slutanvändaren som möjligt. Tar man ännu i beaktande den positiva stressen som beskrivs i 2.1 i denna avhandling kan denna stress ta fram bra egenskaper hos medarbetarna. Dessa egenskaper kan vara skärpt uppmärksamhet, motivation och prestationer hos medarbetarna.

6 KRITISK GRANSKNING & DISKUSSION

I början då jag började skriva min avhandling hade jag ingen aning om hur resultatet skulle se ut. Genom att studera den teori som finns tillgänglig och på analysen av de kvalitativa intervjuerna kom jag sen till resultatet. Intervjuer var från början endast tänkt att hållas med personer som var involverade i implementeringsgruppen. Efter att ha skrivit teoridelen kom jag fram till att det är ytterst viktigt att också få med slutanvändarnas åsikt om förändringarna. Detta var en av de viktigaste vändpunkter då det kommer till utförande av undersökningen. På basen av alla intervjuer hade man möjlighet att jämföra svar från implementeringsgruppen och slutanvändarna. Detta visade att slutanvändarna inte alltid har samma bild av situationen som implementeringsgruppen har.

En sak som jag skulle vilja ändra på då jag gjorde de kvalitativa intervjuerna är informationen som jag gav till personerna som blev intervjuade. Jag skulle ha velat informera tydligare om vilket projekt de skall ha i åtanke då de svarade på frågorna. Nu kunde en del av implementeringsgruppen se på mindre delar av projekten som de drivit på egen hand och svara utgående från detta. Detta ledde till att jag under intervjuerna måste förklara mer vilket projekt det var frågan om.

7 KONKLUSION

Syftet med denna avhandling var att undersöka hur man skulle kunna förbättra den positiva andan då man implementerar en ändring genom att göra en guide. Denna guide finns under resultat kapitlet 5.2 i denna avhandling. Guiden består av var företaget har lyckats och lyckats mindre steg för steg och resultatet av dessa är summerade i slutet av 6 steg. Alla steg har en del tips på hur man kan lyckas med de olika faserna. Följer man alla steg och tips är chansen att lyckas med de implementeringar man vill göra i framtiden större.

Under tiden jag skrev denna avhandling kom jag på fler arbeten man kunde forska i då det kommer till implementeringar på företaget. Ett bra arbete skulle kunna bygga upp det material/skolningsmaterial som används vid en implementering av en förändring.

8 SAMMANFATTNING

Avhandlingen börjar med en del teori som har anknytning till psykologi. Till en början kan det kännas förvånande att se vilka teorier som tas upp. Alla teorier i denna avhandling har någon anknytning i forskningen. I Figur 6 finns en klar bild på mitt tillvägagångssätt som har sin grund i teorin om Kotters 8 stegs modell till den empiriska delen av avhandlingen som på vägen tangerar de andra teorierna. Forskningen som är gjord genom kvalitativa intervjuer är analyserade grundligt för att få ut all information då det kommer till de utvalda projekten. Utifrån analysen så har man kunnat komma fram till ett resultat som är avsett för användning i företaget i fråga. Denna guide kan man ha i åtanke då man implementerar en förändring i företaget och samtidig försöka hålla en så positiv anda hos slutanvändarna som möjligt.

9 KÄLLFÖRTÄCKNING

Böcker:

Daniel h. Pink (2005) *Driv kraft- den överraskande sanningen om vad som motiverar oss*. Stockholm: BookHouse Editions.

Geir Kaufmann & Astrid Kaufmann (2005) *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Geir Kaufmann & Astrid Kaufmann (1998) *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Herve´Corvellec & Leif Holmberg (2004) *Organisationens varda - sett underifrån*. Malmö: Liber.

Jan Trost (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

John Kotter (1996) *Leading Change*. USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

Jörgen Sandberg & Axel Targama (1998) *Ledning och förståelse, Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Kenneth W. Thomas (2009). *Intrinsic Motivation at Work*. California: Berrett-Koehler Publishers.

Lars Svedberg (2012) *Gruppsykologi, om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Lennart Lennerlöf (1984) *Arbetsledning I förändring, Ett socialpsykologiskt perspektiv*. Stockholm: LiberFörlag.

Artiklar:

Steven Appelbaum, Sally Habashy, Jean-Luc Mal & Hisham Shafiq, 2012,
Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of
Management Development, Vol. 31 Iss 8 pp. 764-782.*

Frågor till personer som varit med i arbetsgruppen som implementerat förändringen:

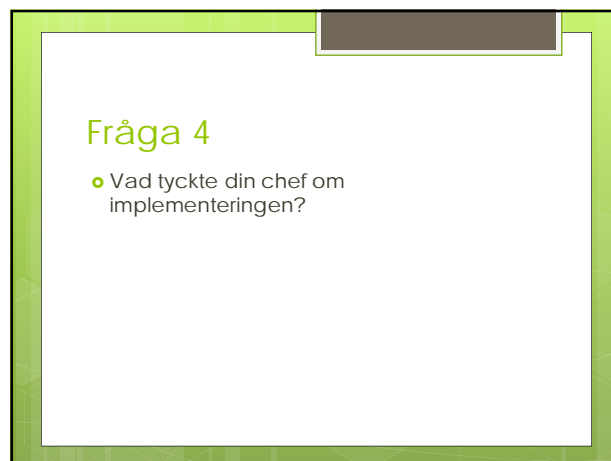
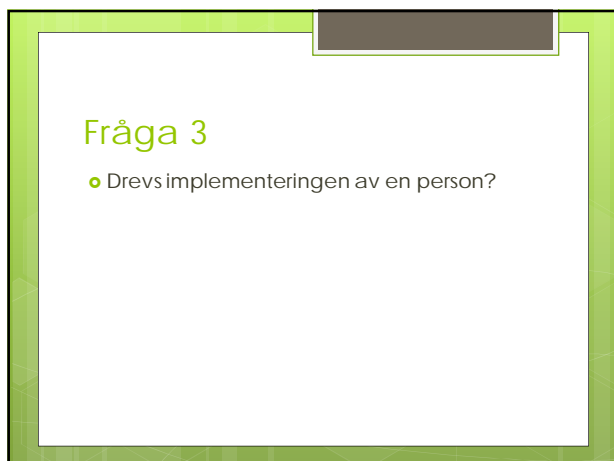
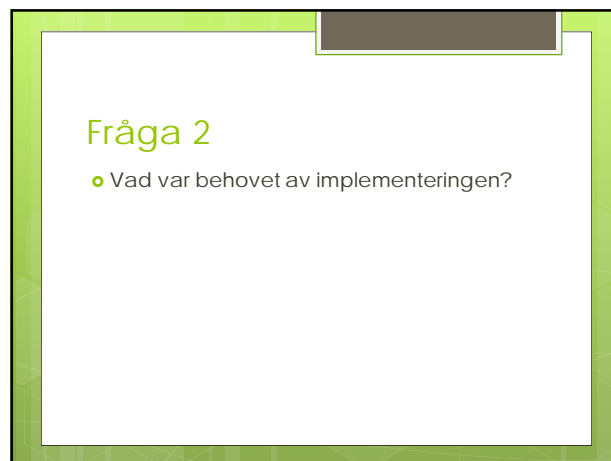
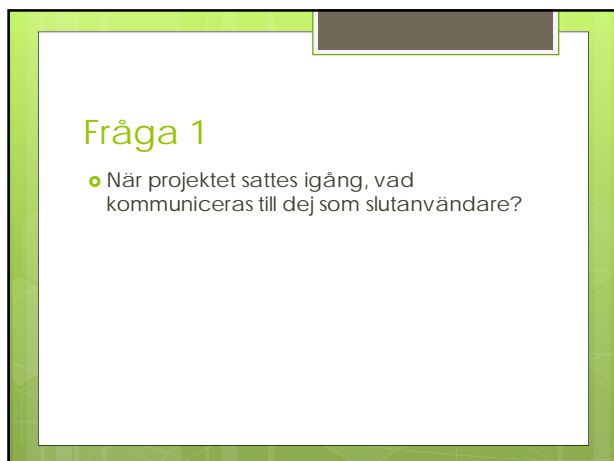
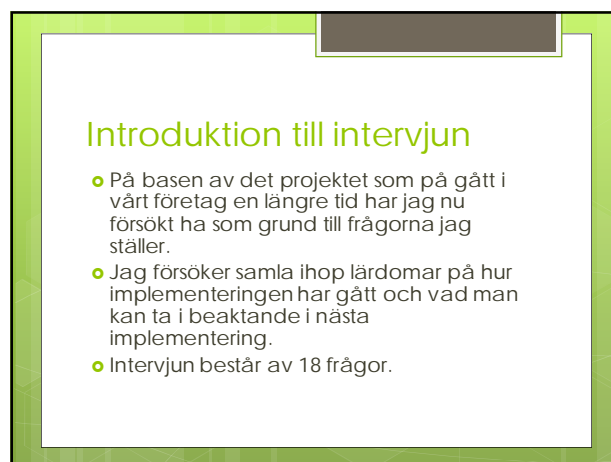
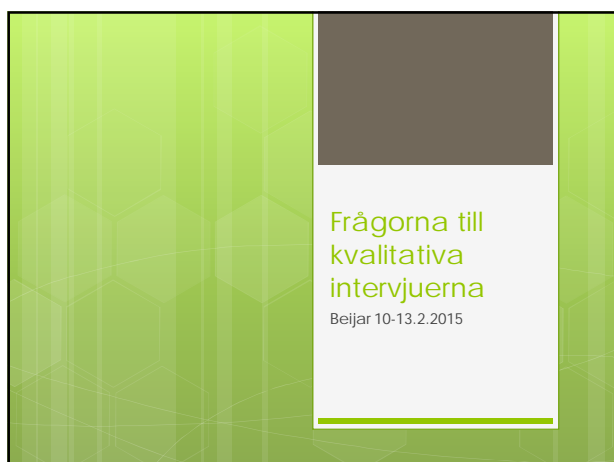
1. När ni satte igång projektet, vad kommunicerade ni då åt de involverade?
 - 1.1. Nämnades bakgrunden till förändringen?
 - 1.2. Presenterades tidsplanen för implementeringen?
2. Hur såg de involverade på behovet av implementeringen?
 - 2.1. Behövde behovet förklaras?
 - 2.2. Hur viktigt såg du själv att förklara behovet?
 - 2.3. Fanns det olika uppfattningar om behovet?
 - 2.4. Hur kunde man få känslan av akut behov?
3. Har du drivit implementeringen på egen hand?
4. Vad tyckte din chef om implementeringen?
5. Vilken var visionen för förändringen?
6. Kommunicerade ni visionen om den fanns?
 - 6.1. I så fall hur ofta?
 - 6.2. Förstod mottagaren visionen?
 - 6.3. Delade de involverade visionen sinsemellan?
7. Hur kommunicerade ni visionen?
 - 7.1. Genom vilka kommunikationskanaler använde ni då ni kommunicera visionen för förändringen?
8. Vad behövs/krävs hos en ledare vid en förändring?
 - 8.1. Har en högre status en betydelse?
 - 8.2. Har en ledare med mer arbetserfarenhet någon betydelse?
9. Kan man se skillnad på resultat utgående om det är en uppgiftorienterad eller en relationsorienterad ledare?
 - 9.1. Har det funnits av båda ledartyperna i projektet du varit involverad i?
10. Då du gjort materialet till förändringen, har du tänkt på
 - mottagarens attityd eller ställning till förändringen?
 - att utmana mottagaren?
 - 10.1. På vilket sätt?

11. Hade du personen, som är involverad i att lyckas med förändringen, i åtanke då du tog fram det nya arbetssättet då det kommer till:
 - arbetstid?
 - kostnader?
 - stöd?
12. Gjorde du arbetsuppgifterna lättare för de involverade?
 - 12.1. På vilket sätt?
13. Utvidgade du arbetet i fråga?
 - 13.1. På vilket sätt?
14. Såg personerna som är involverade i förändringen
 - snabba resultat?
 - möjligheterna?
15. Var allt klart innan företaget tog beslutet om att projektet är klart?
16. Fick du reaktioner/ kommentarer från de involverade då projektet var klart?
17. Är förändringen en del av det vardagliga arbetet?
18. Frågar du om feedback av de som varit involverade under projektets gång?
 - 18.1. Har det hjälpt dej?

Frågor till projektens slutanvändare:

1. När projektet sattes igång, vad kommuniceras till dej som slutanvändare?
 - 1.1. Nämnades bakgrunden till förändringen?
 - 1.2. Presenterades tidsplanen för implementeringen?
2. Vad var behovet av implementeringen?
 - 2.1. Fanns det olika uppfattningar om behovet?
 - 2.2. Fick du känslan av akut behov?
3. Drevs implementeringen av en person?
4. Vad tyckte din chef om implementeringen?
5. Vilken var visionen för förändringen?
6. Kommunicerades visionen om den fanns?
 - 6.1. I så fall hur ofta?
 - 6.2. Förstod du visionen?

- 6.3. Delades slutanvändarna visionen sinsemellan?
7. Hur kommunicerades visionen?
- 7.1. Vilka kommunikationskanaler användes då visionen kommunicerades för förändringen?
8. Vad behövs/krävs hos en ledare vid en förändring?
- 8.1. Har en högre status en betydelse?
- 8.2. Har en ledare med mer arbetserfarenhet någon betydelse?
9. Kan man se skillnad på resultat utgående om det är en uppgiftorienterad eller en relationsorienterad ledare?
- 9.1. Har det funnits av båda ledartyperna i projektet du varit involverad i?
10. Då du såg materialet till förändringen, hade man tänkt på:
- slutanvändarens attityd eller ställning till förändringen?
 - att utmana slutanvändaren?
- 10.1. På vilket sätt?
11. Hade man dej, slutanvändaren i åtanke då du tog fram det nya arbetssättet då det kommer till:
- arbetstid?
 - kostnader?
 - stöd?
12. Gjorde man arbetsuppgifterna lättare för slutanvändarna?
- 12.1. På vilket sätt?
13. Utvidgades arbetet i fråga för slutanvändaren?
- 13.1. På vilket sätt?
14. Såg du, som slutanvändare:
- snabba resultat i förändringen?
 - Möjligheterna i förändringen?
15. Var allt klart innan företaget tog beslutet om att projektet är klart?
16. Vilken reaktion hade du som slutanvändare då projektet var klart?
17. Är förändringen en del av ditt vardagliga arbete?
18. Frågades det om feedback av dej under projektets gång?



Fråga 5

- Vilken var visionen för förändringen?

Fråga 6

- Kommunicerades visionen om den fanns?

Fråga 7

- Hur kommunicerades visionen?

Fråga 8

- Vad behövs/krävs hos en ledare vid en förändring?

Fråga 9

- Kan man se skillnad på resultat utgående om det är en uppgiftorienterad eller en relationsorienterad ledare?

Fråga 10

- Då du såg materialet till förändringen, hade man tänkt på:
 - slutanvändarens attityd eller ställning till förändringen?
 - att utmana slutanvändaren?

Fråga 11

- Hade man dej, slutanvändaren, i åtanke då du tog fram det nya arbets sättet då det kommer till:
 - arbetstid?
 - kostnader?
 - stöd?

Fråga 12

- Gjorde man arbetsuppgifterna lättare för slutanvändarna?

Fråga 13

- Utvidgades arbetet i fråga för slutanvändaren?

Fråga 14

- Såg du, som slutanvändare:
 - snabba resultat i förändringen?
 - möjligheterna i förändringen?

Fråga 15

- Var allt klart innan företaget tog beslutet om att projektet är klart?

Fråga 16

- Vilken reaktion hade du som slutanvändare då projektet var klart?

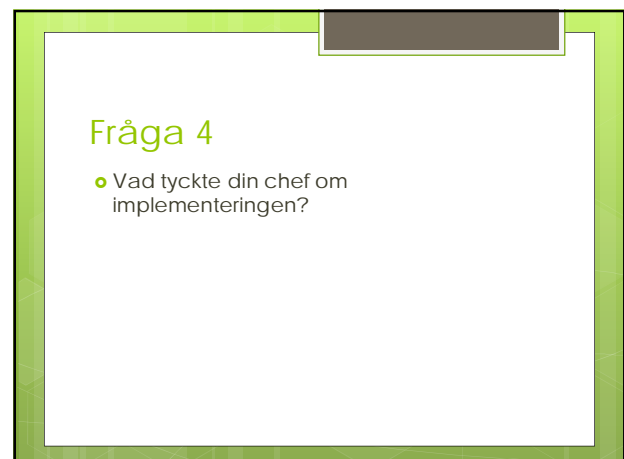
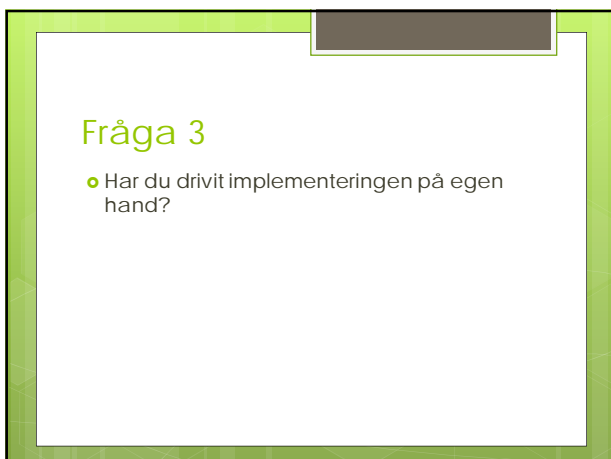
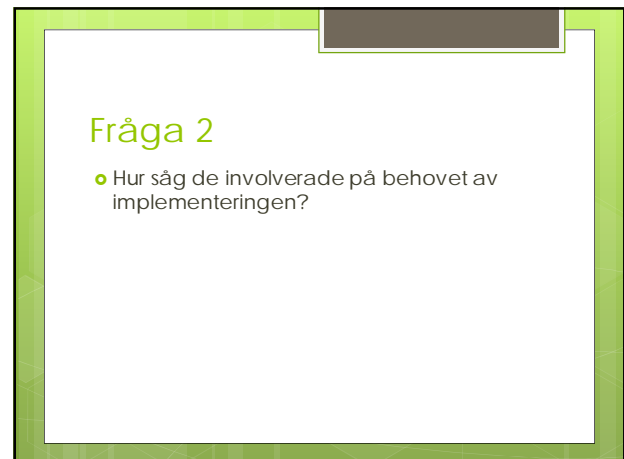
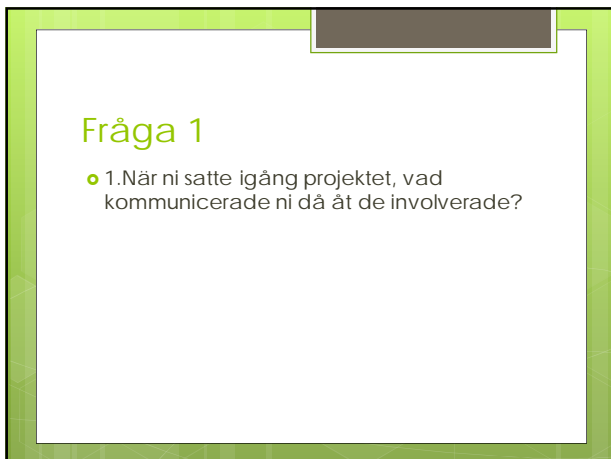
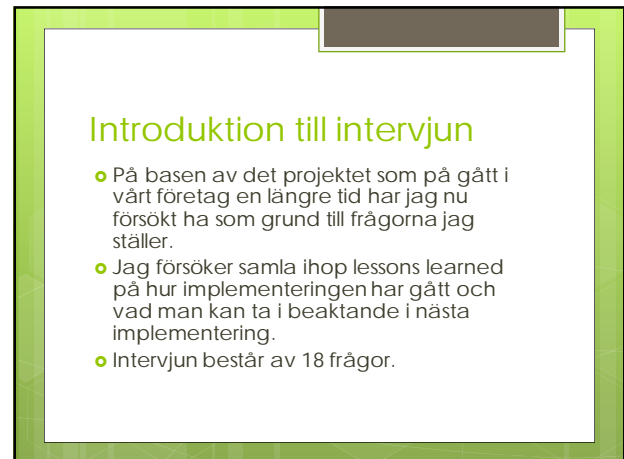
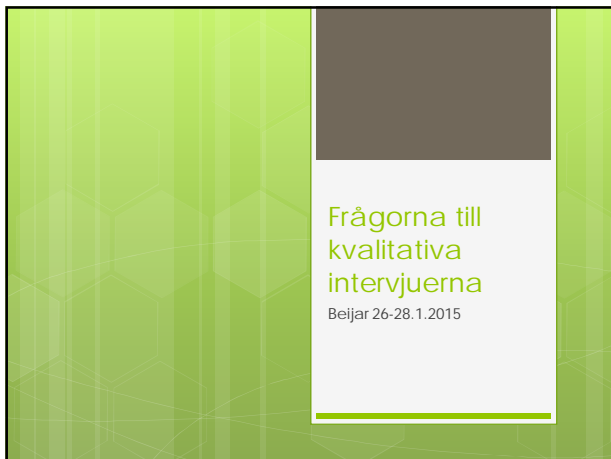
Fråga 17

- Är förändringen en del av ditt vardagliga arbete?

Fråga 18

- Frågades det om feedback av dej under projektets gång?

STORT TACK FÖR ATT
DU
STÄLLDE UPP PÅ INTERVJU



Fråga 5

- Vilken var visionen för förändringen?

Fråga 6

- Kommunicerade du visionen om den fanns?

Fråga 7

- Hur kommunicerade ni visionen?

Fråga 8

- Vad behövs/krävs hos en ledare vid en förändring?

Fråga 9

- Kan man se skillnad på resultat utgående om det är en uppgiftorienterad eller en relationsorienterad ledare?

Fråga 10

- Då du gjort materialet till förändringen, har du tänkt på
 - mottagarens attityd eller ställning till förändringen?
 - att utmana mottagaren?

Fråga 11

- Hade du personen, som är involverad i att lyckas med förändringen, i åtanke då du tog fram det nya arbetssättet då det kommer till:
 - arbetstid?
 - kostnader?
 - stöd?

Fråga 12

- Gjorde du arbetsuppgifterna lättare för de involverade?

Fråga 13

- Utvidgade du arbetet i fråga?

Fråga 14

- Såg personerna som är involverade i förändringen
 - snabba resultat?
 - möjligheterna?

Fråga 15

- Var allt klart innan företaget tog beslutet om att projektet är klart?

Fråga 16

- Fick du reaktioner/ kommentarer från de involverade då projektet var klart?

Fråga 17

- Är förändringen en del av det vardagliga arbetet?

Fråga 18

- Frågar du om feedback av de som varit involverade under projektets gång?

STORT TACK FÖR ATT
DU
STÄLLDE UPP PÅ INTERVJU