

# Organisationsförändring ur ett medarbetarperspektiv

*- En kvalitativ studie på avdelning X på Scania*

Av: Claudia Tezel & Verdo Aho

Handledare: Michael Levin  
Södertörns högskola | Institutionen för  
samhällsvetenskaper  
Kandidatuppsats 15 hp  
Företagsekonomi med inriktning mot  
organisation | VT17



## **Förord**

---

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till de personer som på olika sätt bidragit till denna studie. Först och främst vill vi tacka vår handledare Michael Levin för vägledning och goda råd under studiens gång. Sedan vill vi tacka våra opponenter som bidragit med värdefulla synpunkter. Slutligen vill vi även tacka våra respondenter på Avdelning X på Scania som ställt upp på intervjuer.

Claudia Tezel & Verdo Aho

## Sammanfattning

---

**Titel:** Organisationsförändring ur ett medarbetarperspektiv - en kvalitativ studie på avdelning X på Scania

**Kurs:** Företagsekonomi C med inriktning mot organisation

**Författare:** Claudia Tezel & Verdo Aho

**Handledare:** Michael Levin

**Syfte:** Syftet med studien är att bidra till vår kunskap om organisationsförändring genom att undersöka medarbetarperspektivet och jämföra med chefsperspektivet på avdelning X på Scania.

**Teori:** Denna studie tillämpar Kurt Lewin's trestegsmodell för förändring. Sedan tillämpas en modell som belyser medarbetarengagemang som kallas för TRY-Change modellen. Avslutningsvis tillämpas den linjära kommunikationsmodellen som påvisar att problem kan uppstå på grund av brist i kommunikation.

**Metod:** En kvalitativ metod med en deduktiv ansats har använts då denna metod ansågs vara lämpligast för denna studie. Intervjurespondenterna valdes genom ett bekvämlighetsurval och primärdatan har samlats in genom semistrukturerade intervjuer.

**Slutsatser:** Studiens slutsatser visar på att det finns skillnader i hur medarbetarna upplevde organisationsförändringen jämfört med chefernas upplevelse. Medarbetarna ansåg inte att de blev delaktiga eller involverade och de tyckte även att det brast i kommunikationen, vilket var något som cheferna tyckte fungerade bra.

**Nyckelord:** Organisationsförändring, medarbetarperspektiv, kommunikation, motstånd, medarbetarengagemang

## Abstract

---

**Title:** Organizational change from an employee perspective - a qualitative study at department X at Scania

**Course:** Business studies C with specialization in management

**Authors:** Claudia Tezel & Verdo Aho

**Research supervisor:** Michael Levin

**Purpose:** The purpose of this study is to contribute to our knowledge of organizational change by investigating an employee perspective and comparing with the managerial perspective of department X at Scania.

**Theory:** This study applies Kurt Lewin's three-step model for change. Then a model that illustrates employee commitment that is called the TRY-Change model. Finally the linear model of communication demonstrates that problems may occur due to lack of communication.

**Method:** A qualitative method with a deductive approach has been used as this method was considered most appropriate for this study. Interviewers were chosen by a convenience selection. The primary data has been collected through semistructurated interviews and the secondary data consists of scientific articles and literature.

**Conclusions:** The conclusions of the study shows that there are differences in how employees experienced the organizational change compared to the managers' experience. Employees did not think that they were involved and they also thought there was a lack of communication, something that the managers thought worked well.

**Keywords:** Organizational change, employee perspective, communication, resistance, employee commitment

## Innehållsförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Inledning</b> .....  | <b>1</b>  |
| 1.1 Bakgrund.....  | 1         |
| 1.1.2 Scania AB.....   | 3         |
| 1.2 Problemformulering.....  | 3         |
| 1.3 Syfte.....   | 4         |
| 1.4 Frågeställning.....  | 5         |
| 1.5 Avgränsning.....   | 5         |
| <b>2. Tidigare forskning &amp; teoretisk referensram</b> .....     | <b>6</b>  |
| 2.1 Tidigare forskning.....  | 6         |
| 2.1.1 Medarbetarengagemang.....                                    | 6         |
| 2.1.2 Motstånd.....  | 7         |
| 2.1.3 Kommunikation.....   | 7         |
| 2.2 Teoretisk referensram.....                                     | 8         |
| 2.2.1 Kurt Lewin's "Three-step model for change".....              | 9         |
| 2.2.2 TRY- Change modellen.....                                    | 10        |
| 2.2.3 Linjära kommunikationsmodellen.....                          | 13        |
| <b>3. Metod</b> .....  | <b>15</b> |
| 3.1 Metodval.....  | 15        |
| 3.2 Insamlingsmetod.....   | 16        |
| 3.2.1 Primärdata.....  | 16        |
| 3.2.2 Datainsamling.....   | 16        |
| 3.3 Urval.....   | 16        |
| 3.4 Beskrivning av intervjuer.....                                 | 17        |
| 3.4.1 Aktivitetsschema.....  | 17        |
| 3.4.2 Genomförande.....  | 17        |
| 3.5 Trovärdighet.....  | 18        |
| 3.5.1 Tillförlitlighet.....  | 18        |
| 3.5.2 Överförbarhet.....   | 18        |
| 3.5.3 Pålitlighet.....   | 18        |
| <b>4. Empiri</b> .....   | <b>19</b> |
| 4.1 Avdelning X.....   | 19        |
| 4.2 Chef.....  | 20        |
| 4.2.1 Upplevelser av organisationsförändringen.....                | 20        |
| 4.2.2 Konsekvenser av organisationsförändringen.....               | 20        |
| 4.2.3 Medarbetarnas delaktighet vid organisationsförändringen..... | 21        |
| 4.2.4 Kommunikation & feedback.....                                | 21        |
| 4.3 Medarbetare.....   | 21        |
| 4.3.1 Upplevelser av organisationsförändringen.....                | 21        |
| 4.3.2 Konsekvenser av organisationsförändringen.....               | 22        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.3.3 Medarbetarnas delaktighet vid organisationsförändringen ..... | 23        |
| 4.3.4 Kommunikation & feedback .....                                | 24        |
| 4.4 Teamleader .....  | 25        |
| 4.4.1 Upplevelser av organisationsförändringen.....                 | 25        |
| 4.4.2 Konsekvenser av organisationsförändringen.....                | 25        |
| 4.4.3 Medarbetarnas delaktighet vid organisationsförändringen ..... | 26        |
| 4.4.4 Kommunikation & feedback .....                                | 26        |
| <b>5. Analys.....</b>   | <b>28</b> |
| 5.1 Tidigare forskning .....  | 28        |
| 5.1.1 Medarbetarengagemang .....                                    | 28        |
| 5.1.2 Motstånd.....   | 29        |
| 5.1.3 Kommunikation .....   | 30        |
| 5.2 Kurt Lewin's "Three-step model for change" .....                | 31        |
| 5.3 TRY-Change modellen .....                                       | 33        |
| 5.4 Linjära kommunikationsmodellen.....                             | 34        |
| <b>6. Avslutande kapitel.....</b>                                   | <b>37</b> |
| 6.1 Diskussion .....  | 37        |
| 6.2 Slutsatser .....  | 39        |
| 6.3 Studiens begränsningar .....                                    | 41        |
| 6.4 Förslag till vidare forskning .....                             | 41        |
| 6.5 Forskningsetiska principer .....                                | 42        |
| <b>Referenser .....</b>   | <b>43</b> |
| <b>Bilagor.....</b>   | <b>47</b> |
| Bilaga 1. Frågor till chef.....                                     | 47        |
| Bilaga 2. Frågor till teamleader och medarbetare .....              | 49        |

## Figurförteckning

| Figur nr. | Namn                                       | Sida |
|-----------|--|------|
| 1         | Kurt Lewin's "Three-step model for change" | 9    |
| 2         | TRY-Change model                           | 11   |
| 3         | Philip Kotler & Kevin Lane Keller          | 13   |
| 4         | Teamleader som media                       | 36   |
| 5         | Teamleader som mottagare och sändare       | 36   |

# 1. Inledning

---

*I detta avsnitt presenteras bakgrunden till denna studie som sedan övergår till problemdiskussion, syfte, frågeställning och avslutningsvis avgränsning som ger en tydlig bild av vad denna studie skall undersöka.*

---

## 1.1 Bakgrund

*“Change is the law of life. And those who look only to the past or present are certain to miss the future” - John F. Kennedy (Ekblom 2015, s. 11).*

I dagens samhälle är förändring en övergripande process i organisationer och förändringar sker kontinuerligt samt oftast med en snabb hastighet. Förändringsprocesser har därmed blivit en vardaglig del av organisationsdynamiken (Sorre 2016). På grund av den snabba och oförutsägbara världen är förändringar en av de viktigaste frågorna för organisationer. Ändå hävdas det att över 60 procent av alla förändringsprocesser i organisationer misslyckas (Burnes 2004).

Vi lever idag i en ständigt växande global affärsmiljö, där förändring har blivit normen för organisationer att behålla sin framgång och existens (Al-Haddad & Kotnour 2015). Det krävs att organisationer ska kunna genomföra organisatoriska förändringar, även om graden av förändring varierar från organisation till organisation. Det är även viktigt att vara medveten om att all förändring involverar människor: vad de gör och hur de gör det (Goodman & Loh 2011). Idag hävdas det att moderna organisationer präglas av förändring till skillnad från tidigare. “Change or die” är bara ett av alla ordspråk som används till förklaringen av hur viktigt det är med förändring (Beer & Nohria 2000).

Jacobsen & Thorsvik (2014) menar att en organisationsförändring är något som har skett när en organisation uppvisar olika egenskaper vid olika tidpunkter. En sådan förändring kan innebära olika saker. Exempelvis förändring av mål och strategi, organisationsstruktur, organisationskultur, organisationens demografiska förhållanden samt förändring av arbetsprocesser (Jacobsen & Thorsvik 2014). Enligt Kiefer (2005) kan dessa förändringar exempelvis vara ett resultat av produktutveckling eller fusioner och företagsförvärv. Det kan

även handla om större organisationsförändringar som leder till nedskärningar, uppsägningar eller införande av nya ledningsgrupper och nya strategiska initiativ. Johansson & Heide (2008) menar att förändringen ofta drivs av förhållanden i omgivningen men utlöses även av behov i organisationer då den dynamiska och globala miljön där moderna organisationer verkar i präglas av ständigt ökad konkurrens.

Enligt Al-Haddad & Kotnour (2015) lyckas organisationer med förändringsprocesser vid endast 30 procent av fallen, trots att det finns ett flertal studier och tidigare forskning inom området samt ett flertal modeller på hur man "lyckas" vid implementering av en organisationsförändring. Modellerna som finns kan användas som generella verktyg men det kan vara bra att vara uppmärksam på om det går att följa till fullo för att förändringen ska ha ett positivt utfall. Detta beror på att alla organisationer befinner sig i olika kontexter med olika människor med egna karaktäristiska drag som gör varje individ unik och oförutsägbar (Al-Haddad & Kotnour 2015).

Ett misslyckande vid genomförandet av en förändring kan bero på att det brister i kommunikationen mellan chefer och medarbetare och att det skapas en sorts oro hos medarbetarna (Johansson & Heide 2008). Enligt Beer & Nohria (2000) är även orsaken till de flesta av dessa misslyckanden att i förändringsledarnas brådska att förändra sina organisationer hamnar dem i en massiv mängd av valmöjligheter. De förlorar fokus och blir fascinerade av alla råd som finns tillgängliga om varför företag ska förändras, vad de ska åstadkomma och hur de ska göra det (Beer & Nohria 2000).

Jacobsen & Thorsvik (2014) menar på att en organisationsförändring alltid berör de anställda och det är därför som det är svårt att få igenom förändringen. Det uppstår en konflikt mellan de som vill få förändringen till stånd och de som anser att förändringen är icke önskvärd eller onödig. Detta leder nästan alltid till att en förändringsprocess präglas av bland annat oenighet och konflikthantering. Enligt Al-Haddad & Kotnour (2015) måste cheferna förstå hur deras medarbetare är mottagliga för förändring samt försäkra att de accepterar förändringen och är redo för den.



### 1.1.2 Scania AB

Scania AB är en svensk lastbils- och busstillverkare som idag ägs av tyska Volkswagen AG. Det är ett globalt företag med försäljning och service i över 100 länder och med produktionsenheter i både Europa, Sydamerika och Asien (Scania 2017a). Scantias huvudkontor finns i Södertälje där även majoriteten av Scantias arbetsområden är placerade och där cirka 15 000 personer är verksamma (Scania 2017b). Ett globalt företag som Scania kan ofta komma att behöva genomföra organisationsförändringar för att hela tiden utvecklas och vara branschledande (Scania 2017c).

Under hösten 2016 genomgick en produktionsenhet på Scania i Södertälje en förändring som pågick fram till början av 2017. Denna förändring innebar ett skapande av en helt ny avdelning som behövdes för att förenkla produktionen av en ny lastbilsmodell som skulle introduceras början av 2017. Materialet till den nya lastbilen rymdes inte i de befintliga avdelningarna, därför blev Scania tvungna att skapa en ny avdelning där en del av produktionen och slutmonteringen för den nya lastbilen skulle ske. För att skapa denna avdelning togs personal från befintliga avdelningar inom samma produktionsområde och antalet medarbetare som berördes av denna förändring var 27 personer. Den nya avdelningen kommer att kallas för avdelning X i denna studie.

### 1.2 Problemformulering

Arbetsplatser står inför oändlig förändring och en effektiv hantering av dessa förändringar är en viktig kompetens som krävs av organisationer (Parish, Cadwallader & Busch 2008). Enligt Parish, Cadwallader & Busch (2008) är motstånd mot förändring den vanligaste reaktionen hos medarbetarna och eftersom cheferna är dem som fattar beslut för att genomföra förändringar måste de även överväga hur deras anställda kommer att påverkas. Att förstå medarbetarnas negativa reaktioner på förändring är viktigt då förändringsarbetet ofta misslyckas eftersom organisationer och dess ledare underskattar vikten av medarbetarnas reaktioner på förändringsprocessen (Brown et. al 2017).

Granberg (2016) antyder att i de flesta organisationer finns det ett inbyggt motstånd mot förändring. Motståndet kommer oftast från medarbetarna i organisationen som upplever förändring som något negativt. Orsaken till motstånd är ganska enkel att förstå: som medarbetare är det mesta bekant och man känner till kulturen, särskilt om man arbetat i organisationen under en lång tid. Vidare anser Granberg (2016) att förändring nästan alltid

skapar en osäkerhet, speciellt om denna förändring skulle innebära att medarbetaren kanske tvingas byta arbetsuppgifter, flytta till ett kontor i en annan stad eller i värsta fall tvingas sluta.

En annan orsak till att organisationsförändringar misslyckas är att det brister i den interna kommunikationen (Johansson & Heide 2008). Hur ledarna kommunicerar med sina medarbetare vid förändringsarbetet är av stor betydelse då det är viktigt att kommunicera på ett sätt som gynnar förändring och för att uppnå ett gott förändringsklimat i organisationen (Brown et. al 2017).

Forskningen som har gjorts kring ämnet organisationsförändringar har till största delen fokuserat på förändringsledarnas perspektiv och hur de ska implementera förändringen, istället för att undersöka medarbetarnas perspektiv och reaktioner (Oreg, Vakola & Armenakis 2011). Al-Haddad & Kotnour (2015) menar att det är ytterst viktigt att granska alla parter i en förändringsprocess och inte bara de som vill uppnå mål och genomföra förändringen, alltså ledningen. De som påverkas av förändringen, det vill säga medarbetarna, är minst lika viktiga att studera genom att undersöka hur de tolkar förändringen samt reagerar på den. Al-Haddad & Kotnour (2015) menar vidare på att en av de viktigaste framgångsfaktorerna i en förändringsprocess som berör en stor del eller hela organisationen är att involvera sina medarbetare på ett så tidigt stadium som möjligt.

Även Burnes & Cooke (2012) upplyser att en gemensam nämnare för alla studier om organisationsförändringar är att de ses utifrån ett ledarskapsperspektiv och att man inte har lika mycket kunskap inom klassisk organisationsutveckling om medarbetarperspektivet. Därför anser författarna till denna studie att det är intressant att genomföra en undersökning som riktas mot ett medarbetarperspektiv samt jämföra detta med chefernas syn på förändringen.

### 1.3 Syfte

Syftet med studien är att bidra till vår kunskap om organisationsförändring genom att undersöka medarbetarperspektivet och jämföra med chefsperspektivet på avdelning X på Scania.

## 1.4 Frågeställning

*Hur upplevde medarbetarna på avdelning X på Scania organisationsförändringen?*

Underfrågor:

- *Involverades medarbetarna i förändringsprocessen?*
- *Hur var kommunikationen mellan cheferna och medarbetarna?*
- *Finns det en skillnad mellan hur cheferna upplevde organisationsförändringen och hur medarbetarna upplevde den?*

## 1.5 Avgränsning

Denna studie är avgränsad till att endast studera ett företag, Scania AB, med fokus på organisationsförändringen på enbart avdelning X på Scania som har sitt säte i Södertälje.

## 2. Tidigare forskning & teoretisk referensram

---

*I detta avsnitt presenteras inledningsvis tidigare forskning om ämnet organisationsförändringar. Sedan presenteras de teorier och modeller som studien utgår från och som legat till grund för insamlandet av empiri och tolkning av resultat.*

---

### 2.1 Tidigare forskning

Då fokus i denna studie ligger på ett medarbetarperspektiv anser författarna att det är viktigt att inkludera forskning om medarbetarna inom förändringsprocesser. En omfattande del av tidigare forskning inom ämnet belyser engagemang, motstånd samt kommunikation vilket är anledningen till att författarna valt att uppmärksamma detta.

#### 2.1.1 Medarbetarengagemang

Då individer i organisationer ständigt kommer att bli påverkade av förändringar kan deras delaktighet bidra till att de lättare accepterar förändringen. Om individer inte känner att de får bidra med åsikter kring förändringen kan de bli negativt påverkade och därmed känna att de blir orättvist behandlade (Liljegren, Edvardsson-Stiwne & Ekberg 2003). En medarbetare som känner sig orättvist behandlad på grund av att denne inte har blivit involverad i förändringsprocessen skulle kunna begå olika handlingar mot organisationen, som att till exempel bete sig illojalt eller säga upp sig (Liljegren, Edvardsson-Stiwne & Ekberg 2003).

Även Angelöw (2010) betonar hur viktigt det är för en organisation att involvera sina medarbetare. När så många som möjligt inom en organisation är delaktiga i förändringsprocessen ökar förutsättningarna för att lyckas. Dessutom menar Angelöw (2010) att medarbetare i organisationer besitter olika kunskaper och erfarenheter och vid en förändringsprocess kan dessa vara av värde för ledningen i organisationer att ta hänsyn till när beslut ska fattas. När medarbetare som besitter dessa kunskaper ignoreras riskeras att de istället får en negativ syn på förändringsprocessen (Angelöw 2010).

Enligt Gilley, Gilley & McMillan (2009) förbättrar ett medarbetarengagemang kommunikationen i organisationer vilket leder till ökad motivation och medarbetares kapacitet. Dessa faktorer kommer att påverka produktiviteten i organisationen och kan bidra till en förenkling av förändringsprocessen. På grund av detta anser fler forskare att medverkan

av medarbetare har en positiv inverkan på förändringsimplementering (Gilley, Gilley & McMillan 2009).

### 2.1.2 Motstånd

Strebel (1996) menar att chefer och medarbetare har två olika syner på förändring. Chefer ser oftast på förändring som ett tillfälle att stärka verksamheten genom att utveckla nya strategier, ta nya professionella utmaningar och risker samt att utveckla sina karriärer. För de anställda däremot är förändringar varken eftertraktade eller välkomna utan de ses som något störande och påträngande istället. Förändringsledarna måste enligt Strebel (1996) "sätta sig in i medarbetarnas skor" och se förändringen ur deras perspektiv.

Enligt Weber & Weber (2001) kan organisationsförändringar bli mer framgångsrika om medarbetarna känner stöd under förändringsprocessen. En medarbetare som får uppmuntran och belöningar för exempelvis idéer blir mer villig att vara inblandad i förändringen vilket bidrar till effektivitet. En organisationsmiljö där arbetarna tidigare varit involverade i planeringen eller genomförandet av förändring kan även bidra till att minska motståndet mot nya förändringar och även uppmuntra medarbetarnas engagemang för förändringen (Weber & Weber 2001).

### 2.1.3 Kommunikation

God kommunikation är en betydande del av varje fas i förändringsprocessen och flera forskare citerar det som grundläggande för ett effektivt genomförande med ett positivt utfall (Mitchell, 2013; Simoes & Esposito, 2014; Johansson & Heide, 2008). Öppen kommunikation mellan chefer och medarbetare stärker chansen att påbörja och genomgå förändringar i organisationer genom att det stödjer utvecklingen av goda relationer och avlägsnar hinder mellan personerna i förändringsprocessen (Mitchell 2013). Även Simoes och Esposito (2014) beskriver att kommunikation är viktigt att studera för framgången med organisationsförändringar och att det främst anses vara viktigt för att bygga förändringsberedskap, minska osäkerheten och öka engagemanget bland arbetarna. Inom ramen för förändring ses kommunikation som ett sätt att informera, involvera och till och med motivera medarbetare att helhjärtat delta i förändringsprocessen. Därför ses kommunikation mellan chefer och medarbetare som både en teknik och ett verktyg i förändringsprocessen (Simoes & Esposito 2014).

Johansson & Heide (2008) betonar att forskare på senare tid har poängterat att en av de främsta faktorerna som gör att planerade förändringar misslyckas är att det brister i den interna kommunikationen. Johansson & Heide (2008) menar även att vid en planerad förändring är det viktigt att medarbetarna får veta varför förändringen kommer att genomföras och vad den kommer att innebära för organisationen samt för deras roll. Det är viktigt på vilket sätt förändringsledarna redogör för förändringarna, detta kommer vara anledningen till om medarbetarna kommer att uppfatta dem på ett positivt eller negativt sätt (Johansson & Heide 2008).

Även DiFonzo & Bordia (1998) betonar relationen mellan kommunikation och osäkerheter vid organisationsförändringar. De menar att dålig eller otillräcklig information kommer att inleda rykten och skvaller bland medarbetarna vilket leder till motstånd. Tydlig information från förändringsledarna kan minska människors uppfattning om osäkerhet och det hjälper till att upprätthålla förtroende (DiFonzo & Bordia 1998).

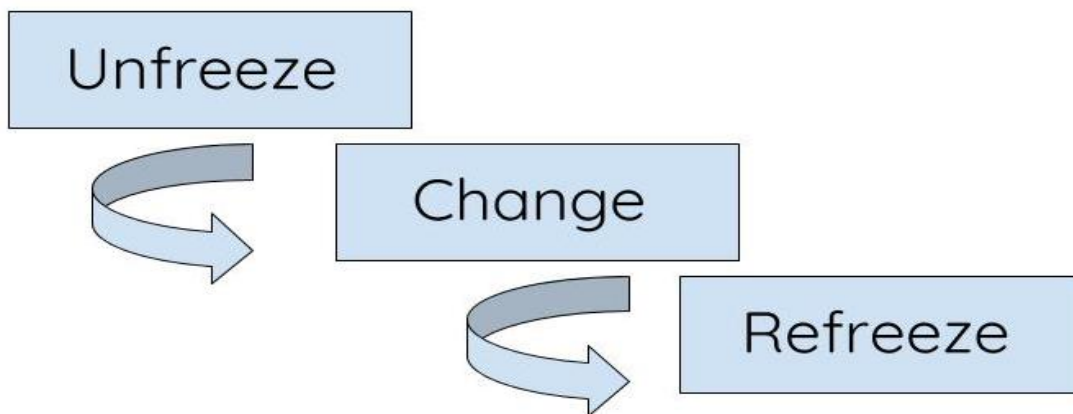
## 2.2 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen ämnar att vara till hjälp för författarna att förstå den verklighet som upplevs i den undersökta miljön. I tidigare studier har det skrivits om Kurt Lewin och dennes teorier om organisationsförändringar (Burnes & Cooke, 2012; Burnes, 1996; Mitchell, 2013; Gilley, Gilley & McMillan, 2009). Författarna valde att tillämpa Lewin's "three-step model for change" som första huvudteori i studien. Teorin beskriver tre faser som en organisation går igenom vid implementering av förändring. Författarna kommer att studera förändringsprocessen på avdelning X utifrån denna teori. Nästa huvudteori i den teoretiska referensramen heter "TRY-Change modellen" och denna har använts i syfte att förklara medarbetarnas involvering vid en organisationsförändring. Modellen belyser hur viktigt det är för förändringsledare att involvera sina medarbetare vid en förändringsprocess och att detta bidrar till ett positivt utfall. Modellen föreslår även olika sätt att minska motståndet från medarbetarna. Författarna anser att denna modell är relevant då studien fokuserar på ett medarbetarperspektiv. Till sist har den "linjära kommunikationsmodellen" tillämpats i syfte att belysa de problem som kan uppstå med kommunikationen mellan chefer och medarbetare vilket kan påverka förändringsprocessen.

### 2.2.1 Kurt Lewin's "Three-step model for change"

Enligt Burnes & Cooke (2012) var den tysk-amerikanske forskaren Kurt Lewin en av de första personerna att införa begreppet *planerad förändring* som skulle användas som ett verktyg för en lyckad organisationsförändring. Lewin var en av de främsta personerna inom forskningen av organisationsförändringar. En av hans mest kända modeller är den så kallade "three-step model for change" som består av de tre begreppen: unfreezing, change och refreezing (Burnes & Cooke 2012). Burnes (1996) antyder att med dessa tre steg menade Lewin att innan det nya beteendet (förändringen) kan antas framgångsrikt måste det gamla beteendet förkastas och först då kan det nya beteendet bli accepterat.

Lewin's trestegsmodell har fått utstå kritik genom åren för att den är gammal och den upplevs inte ta hänsyn till den mänskliga faktorn eller organisationers komplexitet (Gilley, Gilley & McMillan 2009). Modellen har även fått utstå kritik då den utgår ifrån att organisationer befinner sig i stabila tillstånd samt att det är en förenklad modell av förändringsprocessen som endast går att tillämpa på mindre förändringsprocesser (Mitchell 2013). Då studien baseras på en organisationsförändring på en mindre avdelning på Scania anser författarna ändå att



Figur 1 - Kurt Lewin's "Three-step model for change" - (egengjord)

#### 1. Unfreeze- Upptining

Vid det första steget "unfreeze" handlar det om att ledningen ska förbereda deras medarbetare att en förändring är på väg, samt att övertyga dem om att denna förändring kommer att gynna organisationen (Gilley, Gilley & McMillan 2009). Ledningen ska minska de krafter som

upprätthåller organisationens beteende i sin nuvarande nivå. Genom att informera om vilket beteende som önskas av individerna i organisationen och jämföra med beteendet i det nuvarande läget kan medarbetarna motiveras till att delta i förändringsprocessen (Cummings & Worley 2009). Detta steg innebär att man inser behovet av att förändra, identifierar vilken förändring som behöver göras, förbereder förändringen och analysera motståndskrafterna (Ates & Bititci 2011). Innan det gamla beteendet kan förkastas och nytt beteende antas måste jämvikten destabiliseras, därav unfreeze (Burnes 2004).

## **2. Change- Genomförande**

Implementeringen av det nya beteendet genomförs i denna fas (Ates & Bititci 2011). Här handlar det om att ändra organisationens, avdelningens eller individens beteende till en ny nivå. Det ska utvecklas nya uppträdanden, värderingar och attityder genom förändringen (Cummings & Worley 2009). Det handlar även om att individerna i organisationen ska sammansmälta och agera enligt förändringen. Här måste förändringsledaren agera rätt för att förändringen ska kunna genomföras samt att minska hinder så att individerna har tillgång till de resurser som krävs för genomförandet av förändringen (Jacobsen 2013).

## **3. Refreezing- Nedfrysning**

I nedfrysningsfasen stabiliseras organisationen till ett nytt jämviktsläge (Cummings & Worley 2009). Det vill säga att organisationen tillämpar det nya beteendet och rutinerna så att organisationen inte ska gå tillbaka till det tidigare tillståndet innan förändringen (Cummings & Worley 2009). De nya arbetssätten måste stabiliseras och förstärkas positivt tills de blir medarbetarnas "vanliga" beteende (Ates & Bititci 2011). Resultatet blir att det har utvecklats en ny identitet inom organisationen (Jacobsen 2013).

### 2.2.2 TRY- Change modellen

En del forskning om organisationsförändringar fokuserar på ett mikroperspektiv. Det vill säga att de analyserar de psykologiska aspekterna av organisationsförändringar med fokus på vad som gör människorna i organisationen mest mottagliga för förändring (Jacobs, Witteloostuijn & Christe-Zeyse 2013). Då studiens fokus är ur ett medarbetarperspektiv ville författarna ta med en modell som involverar medarbetarna i en förändringsprocess. Moran & Brightman (2000) beskriver en modell som de kallar för TRY-Change modellen. Denna modell utformades för att visa för förändringsledare hur viktigt det är att involvera medarbetarna i en konstruktiv förändringsprocess. Detta för att förstå varför motstånd mot

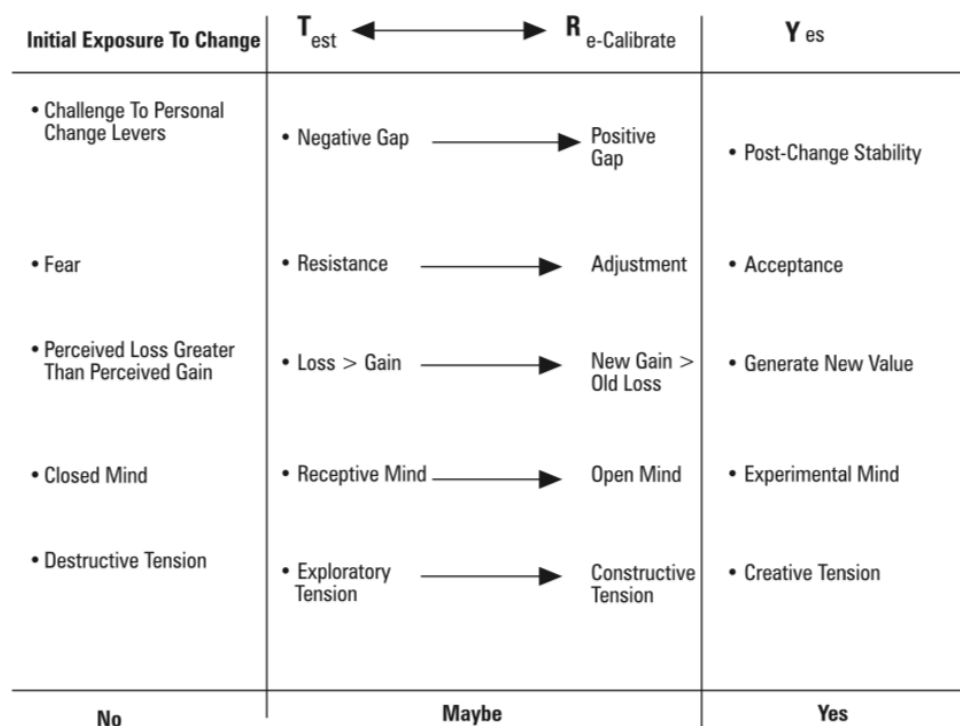


förändring är oundvikligt och för att föreslå olika sätt att minska motståndet från medarbetarna (Moran & Brightman 2000).

Moran & Brightman (2000) menar att om förändringshantering ska lyckas i organisationer krävs en omvandling av begrepp som ledarskap, ledning, medverkan av arbetstagare, resursutnyttjande med mera. Om förändringsledare kan få sina medarbetare att vara positivt inblandade i förändringsprocessen och få dem att styra sin energi som de använder för att motstå förändringar till att istället experimentera med den, skulle det gå mycket snabbare att införa nya beteenden och nya sätt att arbeta i organisationen (Moran & Brightman 2000).

Forskarna menar att i ögonblicket som man säger ordet *förändring* börjar individer att reagera. De kommer att visa en negativ (No), neutral (maybe) eller positiv (yes) inställning till förändringen (Moran & Brightman 2000). Att förstå hur och varför varje person reagerar som de gör är avgörande för att utveckla en effektiv förändringsstrategi. Det som TRY-Change modellen lyfter fram är den personliga sidan av förändringsprocessen, det vill säga involveringen av medarbetare, som ofta förbises av förändringsledarna vid tidsbristen som uppkommer med implementeringen av förändring (Moran & Brightman 2000).

Figure 6 TRY change: organizational and personal change process



© 1997 J. Moran/B. Brightman

Figur 2 - TRY-Change model (Moran & Brightman 2000)

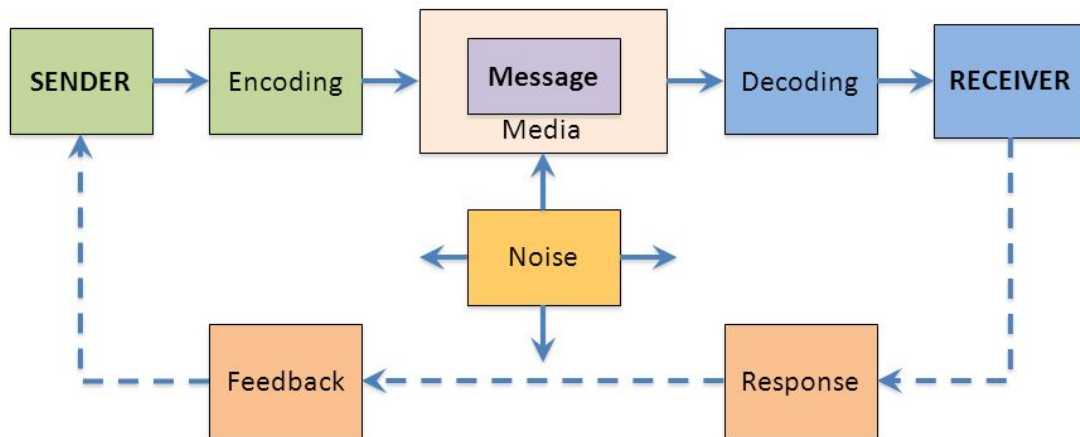
Moran & Brightman (2000) beskriver utifrån TRY-Change modellen att när en person utsätts för förändring är det vanligt att känna rädsla. I varje förändringssituation kan individen frukta att den uppfattade förlusten kommer att bli större än någon vinning han/hon kan uppleva. Rädslan för förlust tenderar att få individen att stänga sina tankar till någon positiv motivering för förändring och till och med att agera på ett sätt som kan blockera förändringsinitiativet. Här hamnar personen i *No* steget i modellen (Moran & Brightman 2000).

När ett förändringsinitiativ meddelas i en organisation måste förändringsledaren inse att förändringen kommer att påverka varje person annorlunda. Varje person (liksom hela organisationen) kommer att kräva en miljö där det är säkert att reagera på och experimentera med den föreslagna förändringen (Moran & Brightman 2000). Människor behöver möjlighet att anpassa sig till förändringar innan de kan behärska det beteende som förändringen kräver. De behöver testa förändringen i en säker miljö där de kan ifrågasätta utan att "bestraffas" och där de kan väga fördelarna mot nackdelarna på ett objektiva sätt (Moran & Brightman 2000). När de sedan är genom testfasen måste de Re-calibrate, det vill säga att de måste anpassa sitt beteende samt att de måste tro att förändringen de gjort är rätt både för sig själva och för organisationen. Om Re-calibrate fasen inte lyckas måste arbetarna gå tillbaka och testa igen, vilket är en process som upprepar sig ett antal gånger tills de känner att de nått en komfortnivå och därmed hamnar i *yes* steget (Moran & Brightman 2000).

Studiens författare kommer att vid tillämpningen av denna modell fokusera på de tre stegen/reaktioner som medarbetare uppvisar vid implementering av förändring, det vill säga *no*, *maybe* eller *yes*. Alltså om medarbetarna på Scania kände rädsla eller om de var positiva till förändringen. Det kommer därmed inte att tas hänsyn till stegen "test" och "re-calibrate" i analysen då dessa steg är svåra att undersöka eftersom Try-Change modellen inte är en modell som Scantias ledning utgick ifrån vid den berörda organisationsförändringen. Därför vill författarna endast ta reda på om reaktionerna som modellen belyser stämmer överens med medarbetarnas reaktioner på avdelning X. Författarna är även kritiska till resultatet som Moran & Brightman (2000) kommit fram till och om det går att tillämpa i alla sorters förändringsprocesser, det vill säga om förändringsledare alltid har möjlighet att involvera sina medarbetare.

### 2.2.3 Linjära kommunikationsmodellen

En av de mest kända kommunikationsmodellerna är Shannon och Weavers “linjära kommunikationsmodell”, som är erkänd som en av de viktigaste grunderna i kommunikationsteori (Kotler & Keller 2009). En vidareutveckling av modellen har gjorts av Kotler & Keller (2009) där de betonar de olika nyckelfaktorerna i effektiv kommunikation. Modellen innehåller nio olika element: sändare, kodning, meddelande, media, avkodning, mottagare, respons, feedback och brus.



Figur 3: Philip Kotler & Kevin Lane Keller; *Marketing management, 13:e upplagan, 2009*

Sändaren är den som inleder kommunikationen, bildar meddelandet, väljer kanalen och sedan skickar meddelandet (Senaratne 2017). Sändaren bör vara medveten om vilken publik de vill nå ut till och vilken respons de vill uppnå med sitt budskap. Innan sändaren skickar meddelandet ska den koda meddelandet (välja hur meddelandet ska förmedlas) så att mottagaren kan avkoda det (Kotler & Keller 2009). För att sprida sitt budskap bör sändaren överföra meddelandet som de vill framföra via media (kommunikationskanal) för att lyckas nå ut till den valda målgruppen (Kotler & Keller 2009). Mottagaren är den person som får meddelandet och avkodar det, vilket betyder att mottagaren tolkar meddelandets innebörd för att bilda sig en uppfattning om vad sändaren vill förmedla (Senaratne 2017).

Vid lyckad kommunikation tolkar mottagaren budskapet på ett sätt som överensstämmer med sändarens avsikt med meddelandet. Det ska även skapas kanaler för feedback för att kontrollera hur framgångsrik överföringen av informationen från sändaren varit och för att visa om mottagaren uppfattat meddelandet på rätt sätt (Kotler & Keller 2009). Brus, det vill säga störningsmoment, kan vara fysiska störningar som exempelvis människor och miljö,

vilket kan göra det svårare för mottagaren att förstå meddelandet (Senaratne 2017). Att ett sänt och mottaget meddelande inte alltid är identiskt är en vanlig anledning till att kommunikation misslyckas (McQuail & Windahl 2015).

Modellen kan kritiseras då den främst används i marknadsföringssyfte. Författarna anser dock att det finns ett flertal anledningar till varför denna modell är relevant i denna studie. Dels för att kommunikation är en viktig del vid implementering av organisationsförändringar och dels för att stegen i modellen är viktiga att följa för att det inte ska uppstå missförstånd i kommunikationen mellan chefer och medarbetare. Dessutom är det en viktig modell att ta hänsyn till vid organisationsförändringar eftersom om kommunikationen brister kan det bidra till ett misslyckande av förändringen, vilket tidigare forskning har pekat på (Johansson & Heide 2008; DiFonzo & Bordia 1998). Författarna kommer främst att fokusera på brister i kommunikationen på avdelning X i analysavsnittet och om det har skett en återkoppling. Därav blir stegen “media”, “noise” och “feedback” i denna modell viktiga i studien.

Då den linjära kommunikationsmodellen främst används i marknadsföringssyfte kan dock en utveckling av modellen krävas för att alla stegen i ska kunna tillämpas i studiens undersökta förändring. Detta kommer att förklaras vidare i analysavsnittet.

### 3. Metod

---

*I detta avsnitt presenteras de metoder som har tillämpats i denna studie. Det kommer även att redogöras för hur insamlingen av data har gått till. Forskningsdesignen som valts är en fallstudie då författarna undersöker ett specifikt fall och detta har undersökts med hjälp av en kvalitativ metod.*

---

#### 3.1 Metodval

Den här studien bygger på en empirisk undersökning av medarbetarnas upplevelser och reaktioner på en specifik organisationsförändring på avdelning X på Scania. Då författarna undersöker ett specifikt fall på en avdelning på Scania är forskningsdesignen en fallstudie. Valet av en fallstudie möjliggör en djupdykning inom ämnet och ger en detaljerad bild av omständigheter som annars möjligen inte hade kommit upp till ytan (Denscombe 2016). Detta ger författarna möjlighet att studera ett komplext fenomen inom studiens ämne (Baxter & Jack 2008). För att kunna genomföra en mer djupgående undersökning studeras detta ur två olika perspektiv, ur chefers och medarbetares syn men det har lagts ett större fokus på medarbetarperspektivet.

Metoden som använts för att få reda på detta är genom en kvalitativ forskningsstrategi. Genom en kvalitativ forskningsstrategi skapas en djupare förståelse utifrån teorier som studien tillämpar för att på ett objektivt sätt kunna beskriva den sociala verkligheten (Snape & Spencer 2003). Detta val gav författarna mer relevant och djupgående data än en kvantitativ metod skulle göra vid denna typ av undersökning. Vid insamlandet av den kvalitativa datan användes semistrukturerade intervjuer för att få en bredare kunskap över fenomenet som studien berör (Denscombe 2016). Intervjurespondenterna önskade att avdelningen och deras namn skulle vara anonyma i studien. Det empiriska materialet och analys samt slutsatser har speglats mot utvalda teorier som beskrivs i den teoretiska referensramen samt tidigare forskning. Detta betyder att studien utgår från en deduktiv ansats då det används bevis som stöd för att dra slutsatser (Snape & Spencer 2003).

## 3.2 Insamlingsmetod

### 3.2.1 Primärdata

Insamlingen av primärdata till studien har utförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Författarna ansåg att det var det lämpligaste sättet att samla in primärdata för att undersöka studiens frågeställning. Vid en semistrukturerad intervju får respondenten större utrymme att svara och utveckla sina synpunkter och intervjuaren får möjlighet att ställa följdfrågor (Denscombe 2016). Frågorna är framtagna och formade efter de teorier som studien tillämpar. Dessa frågor bestämdes i förhand och fungerade som ett stöd under intervjun. Intervjufrågorna har operationaliserats och en teoretisk koppling finns. För att få en överblick över intervjufrågorna, se bilaga 1 och 2.

### 3.2.2 Datainsamling

Sökord som ansågs vara relevanta för studien var bland annat: organizational change, organizational change failure, leader perspective, employee perspective, resistance, employee commitment och communication. Författarna ansåg att dessa sökord var relevanta för denna studie då de bland annat belyser tidigare forskning inom ämnet. Google Scholar och Söder Scholar har använts vid sökandet av vetenskapliga artiklar. På Södertörn högskolas bibliotek har författarna även sökt efter litteratur till studien.

## 3.3 Urval

Urvalet för studien utgör en del av populationen, som är alla arbetare på avdelning X som består av 27 personer. Urvalet blir de som har intervjuats. Respondenterna består av fem personer, en chef, en teamleader och tre medarbetare som tillsammans genomgått förändringsprocessen. Att endast intervju dessa respondenter beror på att författarna inte fick tillgång till fler intervjuer. Respondenterna valdes genom ett bekvämlighetsurval (Denscombe 2016). En av författarna känner chefen på avdelning X på Scania och utifrån denne har kontakten med ytterligare fyra deltagare tagits, det här tillvägagångssättet kallas för snöbollsurval (Denscombe 2016).

### 3.4 Beskrivning av intervjuer

#### 3.4.1 Aktivitetsschema

*Tabellen visar ett aktivitetsschema av studiens primära empiri.*

| <b>Position</b> | <b>Plats</b>       | <b>Typ av intervju</b>    | <b>Datum</b> |
|-----------------|--------------------|---------------------------|--------------|
| Chef            | Scania, Södertälje | Semistrukturerad intervju | 20/3 2018    |
| Teamleader      | Scania, Södertälje | Semistrukturerad intervju | 20/3 2018    |
| Medarbetare 1   | Scania, Södertälje | Semistrukturerad intervju | 20/3 2018    |
| Medarbetare 2   | Scania, Södertälje | Semistrukturerad intervju | 20/3 2018    |
| Medarbetare 3   | Scania, Södertälje | Semistrukturerad intervju | 20/3 2018    |

#### 3.4.2 Genomförande

Den första kontakten skedde med chefen för avdelning X på Scania den 14 mars 2018 för att diskutera tillgång till intervjuer med medarbetare och chef. Därefter bokades en tid för samtliga intervjuer den 20 mars och de genomfördes på Scania i Södertälje samt att samtliga intervjuer spelades in för att i efterhand kunna tolka svaren.

De fem intervjuerna grundades i två intervjuguider (se bilaga 1 och 2). Anledningen till att författarna utformade två olika intervjuguider är för att författarna studerar två perspektiv, chef respektive medarbetare, vilket resulterar i en del annorlunda frågor. Under intervjun med chefen användes den första intervjuguiden, det vill säga bilaga 1 och vid resterande intervjuer användes den andra intervjuguiden, bilaga 2.

Under resans gång har författarna specificerat viktiga aspekter som ryms i den huvudsakliga forskningsfrågan vilket har lett till att en kontinuerlig utveckling har gjorts av underfrågorna.

### 3.5 Trovärdighet

#### 3.5.1 Tillförlitlighet

För att granska studiens empiri har en respondentvalidering genomförts vilket innebär att författarna återvänder till respondenterna med data som ett sätt att kontrollera dess validitet (Denscombe 2016). Författarna har genom chefen fått tillgång till medarbetarnas arbetsmejl och har därmed mejlat studiens empiri till samtliga respondenter för att respondenterna skulle få möjlighet att kontrollera svaren och dess trovärdighet. Samtliga respondenter har läst och godkänt studiens empiriavsnitt.

#### 3.5.2 Överförbarhet

Genom semistrukturerade intervjuer fick författarna utförliga svar då det fanns möjlighet att ställa följdfrågor till respondenterna. Detta har lett till att en stor del av förklaringarna till organisationsförändringen har samlats in från studiens intervjuer. Studiens överförbarhet är svår att besvara på grund av att det är en fallstudie på endast en avdelning på Scania, det blir därmed svårt att generalisera till andra liknande fall (Denscombe 2016).

#### 3.5.3 Pålitlighet

Pålitligheten i studien har varit hög då författarna har medverkat i alla delar av studien. Intervjuerna spelades in, fanns tillgängliga som ljudfil och har avlyssnats samt granskats noggrant av författarna. I efterhand har utförandet granskats av handledaren och opponenter, vilket resulterar i att pålitligheten blir hög (Denscombe 2016).



## 4. Empiri

---

*I detta avsnitt presenteras det empiriska materialet som författarna samlat in från samtliga intervjuer. Avsnittet börjar med en kort bakgrund om organisationsförändringen, avdelning X. Sedan har den insamlade datan delats upp i tre rubriker: chef, medarbetare och teamleader. Samtliga rubriker har underrubriker som förklarar olika faktorer i förändringsprocessen.*

---

Anledningen till de valda huvudrubrikerna är för att de är aktuella i studien och för att rubrikerna ska ge läsaren en tydlig struktur. Det börjar med chefen och sedan medarbetarna då syftet med studien är att jämföra deras åsikter. Sista huvudrubriken är teamleadern för att författarna anser att dennes roll är viktig då respondenten ser förändringsprocessen ur båda perspektiven. Huvudrubrikerna har i sin tur underrubriker som förklarar olika faktorer i förändringsprocessen. Upplevelser av organisationsförändringen kopplas till studiens huvudfråga och konsekvenser av organisationsförändringen finns med för att ta reda på om det fanns brister vid implementerandet av förändringen. Medarbetarnas delaktighet och kommunikationen vid förändringen är direkt kopplat till studiens tidigare forskning och teorier.

### 4.1 Avdelning X

Inför året 2017 lanserades en ny lastbilsmodell på Scania i Södertälje, vilket krävde ett skapande av en helt ny avdelning för att på ett mer effektivt sätt kunna plocka delar till monteringslinerna som tillverkar lastbilen. Företaget var därmed tvungna att förstora organisationen och skapa en ny avdelning till slutmonteringen. Personal från andra avdelningar som arbetar med liknande arbetsuppgifter, flyttades till den nya avdelningen. De tre medarbetarna som intervjuades är exempel på personal som fick byta till den nya avdelningen.

Hösten 2015 insåg ledningen på Scania att förändring måste ske. Chefen och dennes kollegor på avdelning X skapade en ledningsgrupp för att strukturera upp en plan och strategier på vad som måste ske. Det syftas på denna ledningsgrupp i fortsättningen när det benämns ledningen eller cheferna. Chefen hade i mars 2016 ett stort möte med alla medarbetare där det talades

om vad som skall ske. Varje GP (mellanchef) och teamleaders hade efter det stora mötet i mars, veckovisa möten med medarbetarna och själva flytten pågick sedan mellan juni-september. Teamleadern som intervjuades fungerar som vilken annan medarbetare som helst men har lite större ansvar då teamleadern är en form av gruppleadare. Vid organisationsförändringen var det teamleadern tillsammans med en annan teamleader som hade hand om 27 medarbetare tillsammans (de som berördes av förändringen). Om arbetarna i teamleaderns grupp hade frågor eller åsikter som de ville föra vidare till cheferna, var det teamleadern de gick till först som därefter förde vidare frågan till cheferna. Teamleadern fungerade därför som en "mellanhand" mellan cheferna och medarbetarna.

## 4.2 Chef

### 4.2.1 Upplevelser av organisationsförändringen

Chefen hävdade att alla i ledningsgruppen var peppade inför organisationsförändringen och stolt över att det har gått ut med bra information till sina medarbetare. Ledningen fick känslan av att de fick med alla medarbetare på spåret. Enligt chefen är det enklare att se syftet med förändringar och vara positiv för förändringar ur ett chefsperspektiv jämfört med ett medarbetarperspektiv på grund av att chefen oftast är med och driver förändringen. När denne fick frågan om man i ledningsgruppen lyssnar på sina medarbetares åsikter innan genomförandet av förändringar, eller om de "kör sitt egna race", svarade chefen att man vid tidsbrist blir introvert. Chefen menade att när schemat är tidsbegränsat och när ledningen vet att medarbetarnas förslag inte kommer att fungera resulterar det till att ledningen blir dålig på att lyssna på sina medarbetare.

### 4.2.2 Konsekvenser av organisationsförändringen

Chefen förklarade att de gick ut med informationen i god tid för att medarbetarna skulle hinna ställa in sig på förändringen. Ledningsgruppen uppfattade att det skapades lite oro bland medarbetarna eftersom de i god tid visste vad som skulle hända. Ledningen var tydlig med att idéer och andra inputs var välkomna från medarbetarnas sida. Inför förändringen svarade chefen att ledningen trodde att medarbetarna tyckte att det var bra informerat om vad som skulle ske men när det väl blev av tror denne att många tyckte att det blev rörigt i alla fall.

#### 4.2.3 Medarbetarnas delaktighet vid organisationsförändringen

Chefen menade att när man insett att en förändring måste ske, så är det mesta redan förutbestämt. Någoting händer, i detta fall behovet av en ny avdelning, vilket gör att det ställs nya krav som organisationen måste leverera för. Vid organisationsförändringen fanns det enligt chefen inte tid att involvera medarbetarna vid planeringen. Dock antydde chefen att ledningen försökte involvera teamleaders då de har väldigt bra koll på sin grupp och på hur de kommer att reagera, vilket ledde till att man hela tiden försökte få med medarbetarna på spåret.

#### 4.2.4 Kommunikation & feedback

Chefen menade att man i ledningsgruppen var “stolt” över hur kommunikationen mellan cheferna och medarbetarna var vid organisationsförändringen. Respondenten menade att kommunikationen var både löpande och bra genom hela processens gång och att det kom ut information till alla i tid. Dock ansåg chefen att feedback från medarbetarna hade kunnat hanterats bättre. Respondenten menade att det inte gjordes en medarbetarundersökning där medarbetarna hade chans att säga sina åsikter om flytten och förändringsprocessen. Chefen ansåg att de borde ha samlat all personal som berördes av förändringen i efterhand och frågat hur de tyckte att organisationsförändringen sköttes.

*“Vi har kanske inte gjort det så jättestrukturerat. Man borde ha samlat ihop alla medarbetare på avdelningen och frågat vad tyckte ni, vad var bra/dåligt, och så vidare. En sorts listen and learn” - (chef, 2018)*

### 4.3 Medarbetare

#### 4.3.1 Upplevelser av organisationsförändringen

Medarbetarna gav blandade svar på om de bland annat fått tydlig information och om de känner att de fått vara med och delta med ideér och åsikter.

Medarbetare 2 svarade att det är kul med förändringar på arbetsplatsen om man själv anser att det behövs, det vill säga om man inte är negativ till syftet med förändringen. Respondenten antydde även att det blir mindre kul om man känner att man har bra åsikter och förslag att komma med till cheferna men att de ibland *“totalt stänger sina öron för våra åsikter, för vi är ju bara vanliga arbetare, vad vet vi”* (medarbetare 2, 2018). Medarbetare 1, som chefen kallar för “kritikern”, var inte positiv till denna organisationsförändring då respondenten menade att cheferna inte alls tog hänsyn till medarbetarna “på golvet”.

*“De som har blivit chefer glömmet att de själva en gång i tiden stått på golvet. De glömmet det logiska tänkandet och tänker bara i vinstsyfte, men inte hur förändringen kommer att påverka deras anställda”*- (medarbetare 1, 2018)

Medarbetare 3 höll med om detta då respondenten antydde att som medarbetare “på golvet” ses saker och ting ur ett annat perspektiv än de som bara sitter på kontoren, det vill säga cheferna. Respondenten menade även cheferna bör fråga sina medarbetare om åsikter och förslag på förbättringar då det är medarbetarna som påverkas mest av förändringen.

#### 4.3.2 Konsekvenser av organisationsförändringen

Enligt medarbetare 2 var det mycket “stök och böker” i början av flytten till avdelning X och mycket tjafs om vad som skulle vara vart, vem som skulle göra vad, och så vidare.

Respondenten antydde även att det “*gick väl inte så smärtfritt som cheferna ville att det skulle gå*” (medarbetare 2, 2018).

Medarbetarna påpekade att man vid förändringen inte var orolig över att förlora sitt jobb, att man skulle tvångsflyttas eller liknande oroligheter som kan uppstå vid organisationsförändringar. Det handlade mer om att saker inte var klara inför flytten trots att cheferna ansåg att de hade förberett allting bra och att det var mycket information som inte kom fram till medarbetarna. Detta på grund av att cheferna försökte hemlighets hålla viss information om bland annat bilderna så att det inte skulle komma ut i media, och så vidare.

*“Den oroliga stämningen berodde på att det fanns så mycket hemligheter kring de nya delarna på bilen. Det får inte tas några bilder, det får inte komma ut på media och vi själva fick inte se vissa material förrän det verkligen skulle sättas dit på bilen. Vi fick gissa storlek på ungefär hur stor den skulle vara och så skulle vi bygga en vagn för att kunna transportera den...”* - (medarbetare 1, 2018)

Medarbetarna ansåg däremot att mycket hade kunnat hanterats bättre av cheferna och både medarbetare 1 och 3 ansåg att de skapade “oroligheter på arbetsplatsen” i onödan på grund av allt hemlighetsmakeri. Detta på grund av att cheferna inte involverade medarbetarna från processens början till slut. Medarbetare 2 menar att under omständigheterna så gick det ändå

bra till slut men att mycket hade kunnat skötas smidigare av cheferna, istället blev det mer jobb för medarbetarna att behöva lösa problem som uppstod, på egen hand.

Det framkom att vid organisationsförändringen som skedde på avdelning X blev det konsekvenser i form av för trånga ytor och att de arbetare som skulle flyttas till den nya avdelningen inte fick plats i början. Medarbetare 3 förklarade att denne hade ett förslag på hur cheferna skulle kunna lösa problemen men att svaret blev *“det kostar pengar och det är jobbigt”*.

#### 4.3.3 Medarbetarnas delaktighet vid organisationsförändringen

Samtliga respondenter menade att får känslan av att cheferna har bestämt allt från början till slut men att de vid planerandet av processen ändå sade *“Om ni har idéer eller åsikter så är vi öppna för förslag”*. Enligt medarbetare 2 är detta något som cheferna sade bara för att det ska låta som att medarbetarna ska känna sig delaktiga, men att cheferna egentligen inte brydde sig eller tog saker vidare. Medarbetare 3 instämde i detta då respondenten menade att *“Kommer man med någon idé då gör de sin röst hörd och säger nej men det går ju inte, och de vill inte lyssna på oss för de vill ju komma med sina bästa idéer”*. Medarbetare 1 menade att det hade varit bättre om cheferna faktiskt var lyhörda för medarbetarnas åsikter då det är de som arbetar med saker och ting i praktiken och har i många fall bra åsikter.

Medarbetare 1 antydde att denne tror att anledningen till att man inte blir delaktig som medarbetare på ett stort företag som Scania eller att man inte har stor chans att påverka förslag är för att det är ett stort företag med stor omsättning. Scania kan få dit medarbetare på ett helt annat sätt än mindre företag då det är *“populärt”* att arbeta där, vilket gör att cheferna kan göra lite som de vill för att det alltid finns arbetare. Respondenten menar att i ett mindre företag måste det värnas om sina medarbetare på ett annat sätt då företaget är mer beroende av kunskapen som de besitter, men att det i Scania är det en stor *“omsättning av personal”*.

*“Det är lite synd att det är en sådan mentalitet hos stora företag. Det är ju tack vare oss de får ut sina lastbilar, om vi arbetare skulle sätta oss på tvären då skulle det bli ett himla liv”-  
(medarbetare 1, 2018)*

#### 4.3.4 Kommunikation & feedback

Medarbetare 3 menade att det gick från mycket hemlighetsmakeri och att cheferna inte gick ut med tillräckligt information vid början av förändringsprocessen men att cheferna sedan plötsligt kom ner till arbetarna och sade *“Så här ska vi ha det”*. Respondenten ansåg att cheferna inte riktigt skapade en arena av utbyte av kommunikation mellan dem och medarbetarna.

*“Tydlighet och kommunikation är något som saknas på det här stället. Cheferna säger att vi ska göra så och så men sen kommer de inte ner och kollar med oss hur det går, de kör bara sitt race och sen får vi ta skiten när någonting strular.”* - (medarbetare 1, 2018)

Medarbetare 2 menade att i allmänt måste företaget bli bättre på att kommunicera med sina medarbetare, men att arbetarna ändå får saker och ting att fungera till slut, om det har uppstått problem på vägen. Respondenten förklarade att det inte borde vara medarbetarna som ska lösa saker när problem uppstått på grund av brist i kommunikationen mellan cheferna och medarbetarna.

Medarbetare 1 ansåg att bristen på kommunikation mellan chefer och medarbetare samt bristen på att ta emot feedback och kritik hör ihop. Respondenten menade att när cheferna väl kom ner till medarbetarna som står på linen, att medarbetaren brukade ifrågasätta cheferna om det var någonting som denne inte tycker har gått till på rätt sätt. Då brukade respondenten få tillbaka som svar att denne bara är kritisk och att det inte är kul att jobba med kritiker och så vidare. Respondenten avslutade frågan om kommunikation och feedback med att svara *“Jag förstår inte varför det är så svårt när det egentligen är så enkelt”* (medarbetare 1, 2018).

Medarbetare 2 var inne på samma spår och tyckte att det kändes som att cheferna hade svårt att ta till sig kritik när den kommer från just medarbetarna:

*“En del förstår väl kritiken men en del har svårt för det eftersom vissa kanske är ganska nya och vill visa framfötterna och då kanske de inte tål att nån i lägre position säger till att det här är fel eller att det här borde göras så istället”* - (medarbetare 2, 2018)

## 4.4 Teamleader

### 4.4.1 Upplevelser av organisationsförändringen

Teamleadern menade att denne alltid går in med en positiv inställning till förändringar på Scania. *“Jag älskar förändring! Det är lite därför som jag blev teamleader, då jag ser det som en utmaning att få till det så bra som man bara kan”* (teamleader, 2018). Respondenten ansåg även att i de fallen som man fått vara delaktig i planeringsbiten tillsammans med de som sitter högre upp, som i studiens fall, att man då fått en bättre syn på vad förändringen handlar om och vad den kommer att bidra till. Enligt teamleadern bidrog det till en mer positiv inställning till förändringsprocessen, jämfört med hur medarbetarna brukar uppleva förändringsprocesser. Oftast får de veta all information i slutet av informations- och planeringsbiten samt att de nästan aldrig får vara med och bidra i dem delarna av processen.

### 4.4.2 Konsekvenser av organisationsförändringen

*“Man (cheferna) har tänkt en sak i verkligheten men sen funkar det inte. I detta fall var några av problemen ytbrist, personalbrist, omgjord skrubb till toalett, inga bord eller stolar och en matsal där hälften av personalen inte fick plats. De som leder i processen har inte tänkt hela vägen ut: vad händer om vi egentligen flyttar in här?”* - (teamleader, 2018)

Enligt teamleadern går det aldrig riktigt att komma ifrån oroligheter vid en förändringsprocess oavsett vad den handlar om eller hur omfattande den är. Som medarbetare i vilken organisation som helst tänker man *“Vad kommer hända med mig? Vad ska jag göra nu?”* (teamleader 2018) men att detta blir lugnare ju mer klarhet man får om förändringen. Däremot antydde teamleadern, precis som medarbetarna, att det var väldigt mycket hemlighetsmakeri kring den nya lastbilen som skulle lanseras och att det drogs in flera tillstånd så att vissa medarbetare inte skulle ha tillgång att komma in överallt. Teamleadern menade att sådana saker skapar oroligheter hos medarbetarna och att det egentligen är något som cheferna kunde hantera på ett mycket smidigare sätt.

Teamleadern påpekade dock att det idag, cirka 1,5 år efter flytten, fortfarande finns saker som inte är helt klara på avdelningen. Att det finns punkter sedan år 2016 när flytten genomfördes som ledningen fortfarande inte löst än. Respondenten menade att det skapas en sorts oro bland medarbetarna när saker och ting aldrig blir klara eller problem förblir olösta. Teamleadern ansåg det vara en bidragande faktor till att medarbetare roterar mycket mer mellan avdelningarna för att folk inte vill vara kvar på samma ställe.

#### 4.4.3 Medarbetarnas delaktighet vid organisationsförändringen

Medarbetarnas delaktighet vid förändringsprocesser, är någonting som teamleadern försöker “pusha på” till cheferna:

*“Det jag vill är ju att fler idéer från golvet lyfts upp och verkligen tas på allvar. Då kan det hända att jag blir lite mer tjugig uppåt och att de ibland säger till mig att lugna ner mig. Men vi vill ju det här och vi ser ju från golvsynpunkt att detta är bra, öppna era ögon bara så kommer ni att inse att detta är bra” - (teamleader, 2018)*

Teamleadern menade att denne har lättare än cheferna att förstå medarbetarnas tankar och åsikter, då respondenten arbetar tillsammans med medarbetarna på golvet. Dock förstår teamleadern samtidigt varför det inte alla gånger går att ta till sig av deras åsikter ur ett chefsperspektiv. Teamleadern menade att det dock sållades bort många bra idéer och förslag som medarbetarna kom med. Cheferna var inte alltid lyhörda trots att de hade sagt att de var öppna för förslag, inputs, med mera.

#### 4.4.4 Kommunikation & feedback

Teamleadern tyckte att kommunikationen vid organisationsförändringen på avdelning X inte alls fungerade så bra som cheferna antydde att den gjorde. Denne menade att vissa medarbetare fick information före andra istället för att alla fick all information samtidigt och att “golvfolk pratar med varandra” vilket gjorde det väldigt rörigt. Vidare menade respondenten att all information som gick till teamleadern fick även medarbetarna veta men att all information inte gick till teamleadern heller.

*“Information gick ut till en avdelning men inte till nästa, och så står man där och tänker ska detta gälla eller inte gälla? Om exempelvis line har fått information om något men inte logistik, då blir ju hela processen fel!” (teamleader, 2018)*

Kommunikationen är något som teamleadern ansåg kunde förbättras ur ett chefsperspektiv. För det första menar teamleadern att ledningen bör sträva efter samspel mellan alla olika avdelningar på Scania det vill säga mellan chefer, tekniker, logistik, line och så vidare.. Teamleadern menar att alla dessa parter borde sitta tillsammans på alla möten som rör förändringsprocessen så att alla får samma information “så att ingen information försvinner och det blir olika tolkningar av informationen” (teamleader, 2018)



Sedan menade teamleadern att denne fick höra mycket kritik och feedback på grund av sin roll som teamleader och att det sedan skulle förmedlas uppåt till cheferna också, men att det även här kunde uppstå missförstånd då respondenten menade att *“det är ju inte alltid som jag har tolkat saken rätt heller”*.

Avslutningsvis påpekade teamleadern att cheferna vid organisationsförändringen på avdelning X borde ha tänkt längre än ett steg framåt. Respondenten menade att chefer och medarbetare oftast har två olika synsätt på saken och att det ibland är värt att lyssna på medarbetarna istället då de oftast tänker ett steg längre eftersom det är dem som ska arbeta eller genomföra saker på arbetsplatsen.

*“Vi på golvet ser ju oftast allt som händer och vi tänker oftast på det värsta scenariot, medan cheferna tänker att det här ska ju vara normalen och normalen säger att det här ska fungera, men de tänker inte på att det oftast kommer att avvika och att man då måste lösa ett problem istället”*- (teamleader, 2018)

## 5. Analys

---

*I detta avsnitt redogörs för de tolkningar av det empiriska materialet som analyseras med hjälp av studiens tidigare forskning och teorier. Avsnittet är uppdelat i underrubriker för att tydligt redogöra för kopplingarna mellan teori och empiri.*

---

### 5.1 Tidigare forskning

#### 5.1.1 Medarbetarengagemang

Liljegren, Edvardsson-Stiwne & Ekberg (2003) menar att om medarbetarna inte känner att de får bidra med åsikter och förslag kring förändringen kan de bli negativt påverkade och känna att de blir orättvist behandlade. Materialet från intervjuerna med medarbetarna stärker detta påstående. Samtliga medarbetare menade att man på Scania aldrig får sin röst hörd och att chefer brukar säga “*om ni har idéer är vi öppna för förslag*” men att när förslag sedan ges så tas de ej på allvar. Medarbetare 2 påstod att detta är något som cheferna säger för att det ska låta som att de involverar sina anställda men att de egentligen inte bryr sig tillräckligt mycket om sina medarbetares åsikter. Medarbetare 3 menade att det beror på att cheferna vill bidra med deras bästa idéer och därför vill de inte riktigt ta åt sig av det som medarbetarna tycker. Författarna fick genom samtliga intervjuer med medarbetarna uppfattningen om att det leder till en sorts frustration när cheferna säger att de är öppna för förslag men att de sedan inte tar något av förslagen vidare. En sådan frustration kan leda till att medarbetarna känner sig orättvist behandlade vilket i sin tur kan skapa motstånd mot organisationen. Att medarbetarna känner att deras förslag och åsikter ignoreras av cheferna kan leda till att dem blir negativt påverkade samt får en negativ inställning till förändringen.

Angelöw (2010) konstaterar värdet av kunskapen som medarbetarna besitter i förändringsprocesser. Teamleadern bekräftade detta och förklarade att i sin roll som mellanhand försökte denne lyfta medarbetarnas idéer till ledningen. Dock på grund av bland annat tidsbrist tog inte ledningen till sig utav detta, det vill säga medarbetarnas kunskaper, för förändringsprocessen. Det resulterade dels i sämre utfall och nya problem som uppstod under förändringens gång samt en stigande frustration bland både medarbetarna och teamleadern.

Medarbetare 1 pratade om en "Scania mentalitet" som denne kopplade till Scantias stora personalomsättning. Respondenten förklarade att Scania inte värderar sina medarbetares kunskaper på samma sätt som mindre företag gör då Scania inte är i "behov" av dem på samma sätt eftersom de lätt kan få dit andra medarbetare på grund av Scantias popularitet. På Scania har ledningen därmed inte tagit hänsyn till medarbetarnas kapacitet på det sätt som Gilley, Gilley & McMillan (2009) menar på att ett medarbetarengagemang kan öka medarbetares motivation och kapacitet.

Författarna tror att om cheferna inte tar hänsyn till medarbetarnas kunskap och kapacitet som både Angelöw (2010) och Gilley, Gilley & McMillan (2009) belyser så kan det leda till att man som medarbetare inte uppvisar sin fulla potential då man känner att kunskapen ändå inte kommer att utnyttjas fullt ut. Därmed anser författarna att det är av vikt för chefer att ta hänsyn till deras medarbetares kunskap då det annars kan leda till en försämring istället för utveckling.

#### 5.1.2 Motstånd

Samtliga medarbetare och teamleadern påpekade att cheferna på Scania är dåliga på att se förändringar ur medarbetarperspektiv, på samma sätt som Strebel (1996) menar att förändringsledare måste börja "sätta sig in i medarbetarnas skor" och se förändringen ur deras perspektiv. Teamleadern menade att det är värt för cheferna att lyssna på medarbetarnas åsikter då de ofta tänker ett steg framåt eftersom det är dem som kommer att arbeta med det som genomgår en förändring. Teamleadern antydde även att ur ett chefsperspektiv fokuserar man mycket på "normalen" men att det i praktiken inte fungerar så lätt, vilket är något medarbetarna känner till bättre. Detta framgick även ur intervjun med medarbetare 3 som menar att cheferna bör fråga sina medarbetare om deras åsikter då det är dem som kommer att påverkas mest. Strebel (1996) menar även att för en chef så ses förändring som ett tillfälle att bland annat utveckla sina karriärer eller att ta nya professionella utmaningar vilket medarbetare 1 påpekar då denne säger att de som har blivit chefer oftast bara tänker i vinstsyfte och inte hur förändringen kommer att påverka deras anställda.

Enligt Weber & Weber (2001) anses en organisationsmiljö där medarbetarna tidigare varit involverade i planering eller genomförandet av förändring minska motståndet mot nya framtida förändringar och uppmuntra medarbetarnas engagemang för förändringen.

Författarna kan från intervjun med teamleadern dra en koppling till att detta stämmer då respondenten stärker påståendet om att involvering uppmuntrar till förändring. Teamleadern menade att då denne fick vara med vid bland annat planerandet av förändringsprocessen så fick teamleadern en bättre syn på vad förändringen handlar om och vad den skulle bidra till. Sådant pekade respondenten på att det bidrar till att man får en positiv inställning till förändringsprocessen. Teamleadern menade även att denne förstod varför medarbetarna inte har samma synsätt på detta och att det beror på att de inte blir involverade. Därmed kan teamleadern ses som ett bevis på att om en individ involveras tidigt i förändringsstadiet så resulterar det troligtvis i en positiv inställning till förändring.

### 5.1.3 Kommunikation

Att ha en öppen kommunikation mellan chefer och medarbetare stärker enligt Mitchell (2013) chansen av goda relationer samt att det avlägsnar hinder mellan de inblandade personerna i förändringsprocessen. Utifrån det empiriska materialet i studien framkom det att åsikterna om kommunikationen mellan cheferna och medarbetarna vid organisationsförändringen skiljde sig åt beroende på vem respondenten var. Chefen menade att ledningsgruppen var "stolta" över kommunikationen och att den fungerade bra genom hela processens gång. Dock framkom det av chefen att denne enbart hade ett stort möte med alla som skulle komma att beröras och att det efteråt var teamleaders och GP:s som hade en löpande kommunikation med arbetarna i form av kontinuerliga veckovisa möten. Medarbetare 3 däremot pekade mycket på att "hemlighetsmakeriet" bidrog mer till osäkerheter än till en god kommunikation mellan cheferna och medarbetarna och medarbetare 1 uttryckte att tydlighet och kommunikation saknas på Scania. Även medarbetare 2 påpekade att man på Scania måste bli bättre på att kommunicera med sina medarbetare.

Medarbetare 2 menade att problem som uppstod på grund av brist i kommunikationen kunde undvikas, vilket Johansson & Heide (2008) förklarar som att en av de främsta faktorerna som gör att planerade förändringar misslyckas är att det brister i den interna kommunikationen. Respondenten ansåg att många av problemen som uppstod blev medarbetarnas ansvar att lösa, när cheferna i detta fall kunde förhindra att problem överhuvudtaget uppstod från första början genom att ha en tydlig kommunikation med sina arbetare. Medarbetare 3 menade att cheferna i början av processen inte gick ut med tillräcklig information och att de sedan plötsligt kom ner till medarbetarna och sade "*så här ska vi ha det*". Enligt respondenten

skapade inte detta ett utbyte av kommunikation mellan cheferna och medarbetarna, vilket pekar på att det brast i kommunikationen.

Otillräcklig information kan inleda rykten och skvaller bland medarbetarna vilket i sin tur kan leda till motstånd enligt DiFonzo och Bordia (1998). Det framkom tydligt av intervjun med teamleadern att "golvfolk pratar", vilket respondenten pekade på när denne menade att information gick ut till olika individer och avdelningar vid olika tillfällen. Teamleadern menade att detta skapade oroligheter och att det blev "rörigt" på arbetsplatsen då individerna inte visste om det de hört av andra gällde eller inte, vilket ledde till felaktigheter vid processen. Att information gick ut till olika berörda parter vid olika tidpunkter och att alla parter inte fick ta del av all information är ett ytterligare exempel som pekar på otillräcklig information och brister i kommunikationen.

Utifrån dessa kopplingar om brist i kommunikationen eller otillräcklig information kan författarna indikera att det fanns skilda åsikter kring hur bra eller dålig kommunikationen var beroende på vilken person som tillfrågades och att samtliga medarbetare som intervjuades pekade mer på brister i kommunikationen än på god kommunikation, jämfört med chefens åsikter om kommunikationen. Eftersom att båda parter, det vill säga chefen och medarbetarna, genomgått samma organisationsförändring, frågar sig författarna hur det kan skilja sig så mycket i åsikterna om hur kommunikationen var. Detta tror författarna kan bero på att chefer inte lägger lika mycket vikt vid kommunikationen som medarbetare gör och som cheferna säger att de gör.

## 5.2 Kurt Lewin's "Three-step model for change"

Framtagningen av studiens organisationsförändring har studerats utifrån Kurt Lewin's trestegsmodell och författarna har analyserat de olika faserna och jämfört med det insamlade materialet.

1. *Unfreeze*- I denna fas ska förändringsledarna förbereda deras medarbetare om att förändring är på väg (Gilley, Gilley & McMillan 2009). Denna upptiningsfas i studiens berörda förändring kan sägas börja när chefen hade det första informationsmötet med medarbetarna i mars 2016. Enligt intervjun med chefen framgick det att ledningsgruppen kände att de hade gått ut med bra information och att de "fick med alla medarbetarna på spåret". Författarna ser det dock som

problematiskt att chefen antyder att denne “bara” hade ett stort möte med alla berörda medarbetare i mars innan implementeringen sattes igång när denna fas enligt Gilley, Gilley & McMillan (2009) ska övertyga medarbetarna om att förändringen kommer att gynna organisationen. Författarna anser även att ett möte troligtvis inte är tillräckligt för att kunna “övertyga medarbetarna” och att det inte genomfördes riktigt som det skulle enligt denna fas. Dock är det problematiskt att dra denna slutsats då ledningen på avdelning X inte utgick från denna modell vid förändringen. Att all information till medarbetarna efter detta möte i mars kom från teamleaders och inte cheferna är ett ytterligare problem då författarna anser att man som medarbetare föredrar att få information direkt från chefen vilket även skapar en bättre relation mellan dessa parter.

2. *Change-* I denna fas handlar det enligt Jacobsen (2013) om att implementera förändringen och att förändringsledarna måste agera rätt för att förändringen ska kunna genomföras samt för att minska hinder så att individerna har tillgång till de resurser som krävs för genomförandet av förändringen. I studiens berörda organisationsförändring pågick flytten under sommaren 2016 mellan juni-september. Här framkom det från chefen att hur bra ledningen än trodde att de hade förberett innan flytten så var det saker som inte fanns på plats och att det blev “rörigt” ändå. Medarbetare 2 menar att det blev mycket “stök och bök” vid flytten och att det inte gick lika smärtfritt som cheferna ville att det skulle gå. Teamleadern berättade att vissa av problemen som uppstod vid genomförandefasen var bland annat ytbrist och personalbrist. Allt detta pekar på att cheferna inte hade förberett tillräckligt bra så att medarbetarna hade tillgång till alla resurserna som krävdes, vilket enligt medarbetare 2 resulterade i att det uppstod nya problem som medarbetarna fick lösa på egen hand.
3. *Refreezing-* I denna sista fas ska organisationen ha tillämpat det nya beteendet och rutinerna (förändringen) så att organisationen inte ska gå tillbaka till det tidigare tillståndet innan förändringen (Cummings & Worley 2009). Enligt teamleadern finns det idag, cirka 1,5 år efter flytten fortfarande saker som inte är helt klara på avdelningen och punkter som sattes upp år 2016 när flytten genomfördes är fortfarande olösta. Teamleadern menade att detta bidrar till att det skapas oroligheter på arbetsplatsen för medarbetarna då saker och ting aldrig blir helt klara och respondenten tror att det är därför som många medarbetare byter avdelning på Scania

oftare. Detta tolkar författarna som att avdelning X inte har lyckats tillämpa det nya beteendet fullt ut och att de inte lyckats skapa en helt ny identitet på det sätt som Jacobsen (2013) antyder. Dessutom anser författarna att denna fas går att koppla till feedback då det bland annat genom uppföljning och utvärdering går att bedöma resultatet av förändringens integrering i organisation. Författarna anser att en uppföljning och utvärdering är viktigt för att organisationen inte ska gå tillbaka till tidigare tillstånd. Här framkom det från chefen att feedback från medarbetarna efter förändringen var något ledningen hade kunnat hantera bättre.

### 5.3 TRY-Change modellen

Moran & Brightman (2000) som beskriver TRY-Change modellen menar att om förändringsledare kan få sina medarbetare att vara positivt inblandade i förändringsprocessen skulle det gå snabbare att införa nya beteenden och sätt att arbeta i organisationen. Chefen menade att mycket handlar om tidsbrist vid en sådan förändringsprocess och att man på grund av detta inte alltid kan involvera medarbetarna i processen. Chefen antydde även att vid förändringsprocesser är oftast allt redan förutbestämt av ledningen vilken även det är en anledning till att man inte kan involvera medarbetarna så mycket i planeringsbiten. Dock anser författarna att det enligt modellen inte enbart handlar om att involvera medarbetarna i planeringsbiten, vilket chefen pekar på, utan att det handlar om att involvera medarbetarna från processens början till slut. Författarna har fått uppfattningen om att ledningen varken involverade medarbetarna i planeringsbiten eller efteråt vid genomförandet av förändringen när nya problem uppstod. Detta stärks exempelvis av att medarbetare 3 påpekade att denne kom med ett förslag på lösning till problemet men att cheferna inte lyssnade på förslaget.

Så fort ordet "förändring" nämns i en organisation kommer individer att börja reagera och de kommer att visa antingen en positiv, negativ eller neutral reaktion (Moran & Brightman 2000). Teamleadern menade att oroligheter mot förändring är något man aldrig riktigt kan komma ifrån vid en förändringsprocess då man oavsett hur omfattande förändringen än är eller vad den handlar om tänker man "*vad kommer hända med mig och vad ska jag göra nu*". Medarbetare 2 menade att man som medarbetare inte alltid är negativ mot förändringsprocesser utan om man själv anser att de behövs och om man inte är negativ till syftet så är det till och med kul med förändringar på arbetsplatsen. Dennes reaktion kan därmed jämföras med det neutrala steget, medan medarbetare 1 som menar att cheferna inte alls tar hänsyn till medarbetarna "på golvet" vid förändringsprocesser visar på en negativ och

till sist teamleadern som svarade att denne “älskar förändring” visar en positiv reaktion. Författarna tolkar det som att om chefer blir bättre på att involvera sina medarbetare vid förändringsprocesser kommer fler individer i organisationer att hamna i det positiva steget än i det negativa steget. Teamleadern är ett typiskt exempel på detta då denne vid organisationsförändringen fick vara med i planeringen från ett tidigt stadium. Denne påpekade att detta bidrog till en mer positiv inställning till förändringsprocessen.

Moran & Brightman (2000) menar även på att varje person i organisationen (och organisationen i helhet) kommer att kräva en miljö där det är säkert att reagera på och experimentera med den föreslagna förändringen. Vid organisationsförändringen som studerats framkom det att det inte var en helt “säker miljö” som modellen kräver utan att det uppstod mycket oroligheter vid implementeringen/flytten. Dessa oroligheter uppstod enligt medarbetare 1 bland annat på grund av att det fanns mycket hemlighetsmakeri kring de nya delarna på bilen och att de till exempel blev tvungna att gissa mått på bilen när de skulle bygga delarna för att de inte fick information i förväg. Teamleadern antydde att det fanns så mycket “hemligheter” kring detta att vissa medarbetares tillstånd drogs in för att de inte skulle kunna komma in överallt. Författarna anser även att det inte visar på en “säker miljö” vid organisationsförändringen då det har framgått att det inte fanns en arena för utbyte av kommunikation och åsikter enligt samtliga medarbetare och teamleadern. Detta leder till att vissa medarbetare istället fick en negativ inställning till förändringen vilket enligt författarna kan skapa en negativ “aura” kring hela förändringsprocessen. Att medarbetare 2 pekade på att allt inte gick så smärtfritt som cheferna ville att det skulle gå styrker detta.

#### 5.4 Linjära kommunikationsmodellen

En viktig del i den linjära kommunikationsmodellen är att det ska skapas kanaler för feedback för att kontrollera hur framgångsrik överföringen av sändarens meddelande varit och för att visa om mottagaren kontrollerat meddelandet rätt (Kotler & Keller 2009). Chefen hade vid frågan om feedback från medarbetarnas sida antytt att det är något som ledningen hade kunnat hantera på ett bättre sätt. Ledningen samlade inte alla berörda medarbetare på avdelningen för att fråga vad de tyckte om organisationsförändringen och vad de tycker hade kunnat göras bättre. Både medarbetare 1 och 2 menade att bristen på kommunikation mellan cheferna och medarbetarna och bristen på att vara lyhörd för feedback hör ihop. Båda respondenterna menar att cheferna har väldigt svårt för att ta emot kritik när de väl kommer ner “på golvet” och kommunicerar med arbetarna. Medarbetare 1 svarade att det inte bör vara så komplicerat



för medarbetarna att kunna framföra sin feedback till cheferna. Författarna tolkar det som att cheferna, som var sändaren av information i förändringsprocessen, inte kontrollerade hur framgångsrik överföringen av meddelandet till medarbetarna var. Detta anser författarna höra ihop med det som tidigare nämnts om att cheferna inte skapade en sorts arena av utbyte av kommunikation. Resultatet blev att cheferna enbart skickade ut information till arbetarna men de tog inte hänsyn till hur väl informationen togs emot.

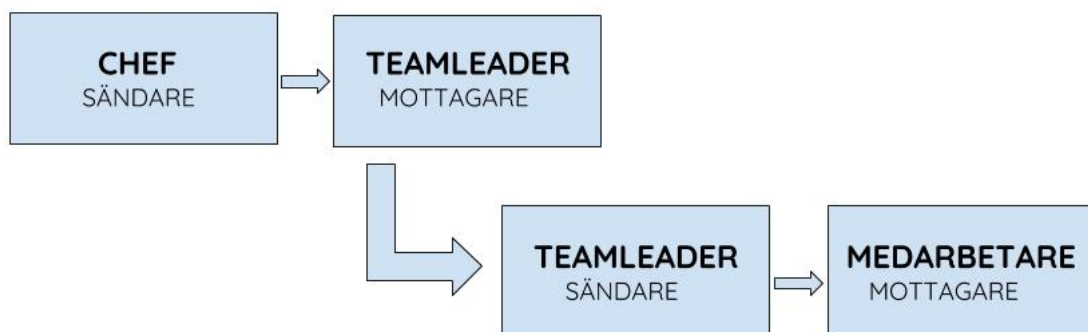
Den linjära kommunikationsmodellen innehåller enligt Kotler & Keller (2009) ett steg som kallas för brus vilket är ett störningsmoment som kan uppkomma i alla steg i processen. Detta kopplar författarna med teamleaderns roll i kommunikationen mellan cheferna och medarbetarna på avdelning X. Teamleadern förklarade att denne fick höra mycket kritik och feedback på grund av sin roll som "mellanhand". Respondenten menade att det är en vanlig förekomst att medarbetarna först kommer till teamleadern med sina åsikter som sedan ska föras vidare till chefen. Detsamma gäller omvänt när cheferna först informerar teamleadern som sedan ska informera medarbetarna. Här pekade teamleadern på att det enkelt kan uppstå missförstånd när informationen från medarbetaren ska föras vidare till chefen eller vice versa då teamleadern inte i alla situationer har tolkat informationen som ska framföras rätt. Därmed kan felaktig eller bristfällig information spridas vilket leder till att teamleaderns roll i kommunikationsprocessen enligt författarna kan liknas vid "brus"-steget i modellen. Som tidigare nämnt skapas det en bättre kommunikation och bättre relationer mellan cheferna och medarbetarna om cheferna kommunicerar med sina medarbetare direkt, vilket har framkommit från empirin att det inte gjorde. Då hade man kunnat undvika att det uppstod missförstånd och felaktigheter som liknas vid ett så kallat "brus".

Att teamleadern fick vidarebefordra information i två olika led, jämför författarna dessutom med steget "media" i modellen. Teamleadern blev en slags kommunikationskanal mellan medarbetarna och cheferna, som Kotler & Keller (2009) menar är en viktig del i processen för att budskapet ska lyckas nå mottagaren. Både cheferna och medarbetarna använde först teamleadern för att nå fram till motsatt part. Det vill säga att det skapades ett mellansteg i kommunikationen innan den nådde fram till mottagande part. För att förstå teamleaderns roll djupare och hur viktig den var för processen krävs en utveckling av modellen där det är nödvändigt att lägga till ett extra steg. Exempelvis: Chefens går till teamleadern med information som ska vidarebefordras till medarbetarna. Då är chefen sändaren och teamleadern mottagaren. I det ordinarie steget (figur 4) hade chefen varit sändare och

medarbetarna mottagarna då det är dem som budskapet är tillämpat för. Här blir teamleadern kommunikationskanalen (media) som vidarebefodrar budskapet. Det är nu som det krävs ett extra steg i modellen, att teamleadern först är mottagaren av chefens budskap och därefter bli en ny sändare som slutligen ska föra vidare meddelandet till medarbetarna som blir mottagare (figur 5). Därmed har teamleadern intagit sändarrollen istället för att enbart bli en kommunikationskanal och liknas vid steget media. Nedan visas en förklaring på de båda stegen:



Figur 4 - Teamleader som media (egengjord)



Figur 5 - Teamleader som mottagare och sändare (egengjord)

Att likna teamleadern som är en fysisk person med steget brus och media är troligtvis inte något som hade fungerat ur ett marknadsföringssyfte, vilket är det som modellen främst är lämpad för som tidigare nämnt. Dock anser författarna att det går att tillämpa och utveckla modellen olika beroende på vilken kontext modellen studeras ifrån. En utveckling av modellen genom att bland annat lägga till det extra steget (figur 5) gör att författarna anser att modellen är relevant för den studerade förändringsprocessen. Detta gäller även kopplingen som författarna dragit om att likna teamleadern vid steget brus då det vid studiens organisationsförändring var på det sättet som kommunikationen mellan cheferna och medarbetarna faktiskt gick till på. Då författarna kunnat dra paralleller mellan teamleaderns roll och steget media och brus i modellen är det ett tecken på att den linjära kommunikationsmodellen går att tillämpa ur ett organisatoriskt perspektiv och inte bara ur ett marknadsföringsperspektiv.

## 6. Avslutande kapitel

---

*Detta avslutande kapitel inleds med en diskussion kring studien, sedan presenteras studiens slutsatser och studiens begränsningar samt avslutningsvis förslag till vidare forskning och forskningsetiska principer.*

---

### 6.1 Diskussion

I denna studie har vi undersökt hur medarbetarna på avdelning X på Scania upplevde organisationsförändringen och om det finns skillnader i hur cheferna på avdelningen upplevde förändringen. Efter att ha samlat in allt material från intervjuerna och tolkat det i analysen har vi kommit fram till att det finns en tydlig skillnad mellan hur cheferna och medarbetarna upplevde vissa aspekter kring organisationsförändringen.

Resultatet från studien visar att medarbetares delaktighet och kommunikationen mellan chefer och medarbetare är två viktiga faktorer att ha i åtanke för att en förändringsprocess ska resultera i ett positivt utfall samt för hur medarbetarna kommer att uppleva förändringen. Resultatet bekräftar även vad tidigare forskning visar gällande delaktighetens och kommunikationens betydelse för minskad oro och negativ inställning från medarbetarna vilket i sin tur kan leda till motstånd om det har brustit. I en förändringsprocess är involvering av medarbetarna en viktig aspekt för att skapa samhörighet i organisationen, men studiens resultat visar mer på en “vi och dem”-känsla då samtliga medarbetare talade om medarbetarna och cheferna som “vi på golvet” och “dem på kontoret”. Dessutom anser vi inte att det bidrog till samhörighet när medarbetarna ständigt påpekade att cheferna aldrig var mottagliga för åsikter och förslag när de kom från golvet. Denna upplevelse av brist på delaktighet och involvering ur medarbetarnas perspektiv stämmer överens med upplevelsen av att vara förbisedd i en förändringsprocess på samma sätt som TRY-Change modellen menar.

Chefen påpekade att de i ledningsgruppen fick känslan av att de genom hela förändringsprocessen skapade en bra känsla bland alla berörda parter och att ledningen tyckte att de hade fört en bra kommunikation med medarbetarna. Chefen och resterande i ledningen upplevde förändringsarbetet som framgångsrikt tack vare en bra och tydlig kommunikation från deras sida. Medarbetarna upplevde istället motsatsen, att förändringsarbetet var mindre

framgångsrikt och samtliga pekade främst på att kommunikationen mellan dem och cheferna inte var den bästa. Teamleadern, som fick vara delaktig i bland annat planeringen av förändringsarbetet och som fått information från ledningen före andra, var motiverad till förändringsarbetet. Samtliga medarbetare, som pekade på att informationen från ledningen varit bristfällig och otydlig, upplevde inte motivation på samma sätt som teamleadern. Allt detta visar på att kommunikation har en avgörande betydelse för medarbetarnas inställning till förändringsprocessen, vilket även kan stärkas av tidigare forskning.

Vi anser att organisationsförändringen hade resulterat i ett bättre utfall om medarbetarna på avdelning X blivit involverade i förändringsprocessen, främst när det kommer till planeringen och problemlösandet. En involvering av medarbetarna från start hade kunnat minska att nya problem uppstod kontinuerligt på vägen. Det visade sig att samtliga medarbetare och teamleadern inte tyckte att cheferna brydde sig eller tog hänsyn till medarbetarnas åsikter. Vi förstår att det ibland inte går att involvera sina medarbetare i förändringsprocesser då det inte alltid är något som medarbetarna kan påverka. Just denna specifika organisationsförändring var en teknisk nödvändighet, det vill säga att en ny lastbil *måste* produceras vilket leder till ett behov av en ytterligare avdelning för att få plats med alla nya bildelar. Ledningen på Scania visste på så sätt att förändring måste ske, oavsett vad medarbetarna tycker och tänker om det. Här resulterar det i att cheferna tänker att de inte kan involvera medarbetarna, vilket var exakt det som skedde. Vi anser att det är här som cheferna tänker fel och att de bör se på varje förändring som ett specifikt fall.

Det finns inget som pekar på att medarbetarna inte kunde bidra med förbättringsförslag till de olika delarna i förändringsprocessen. Medarbetarna kan inte påverka att en ny lastbil behövs, men eftersom medarbetarna besitter kunskap inom detta område (då de är dem som arbetar på line varje dag) anser vi att deras kunskap är något som cheferna borde tagit hänsyn till för att göra processen så bra som möjligt. Dessutom är det en början på en ond cirkel när medarbetarna inte blir delaktiga, speciellt inte när de som i detta fall kommer med förbättringsförslag som gång på gång avslås. Resultatet blir att medarbetarna tappar motivation och en positiv inställning till förändringsprocessen. Frågan som uppstår blir då *när* cheferna borde ha involverat medarbetarna och *hur*. Vi anser att det bästa tillfället hade varit vid det första mötet som avdelningschefen hade i mars med alla medarbetare. Här räcker det inte enbart med att cheferna säger att de är öppna för förslag, utan att faktiskt ta till sig av det

som sägs. Det är viktigt för cheferna att ha i åtanke att något av förslagen eller åsikterna från medarbetarna kan gynna förändringsprocessen, då det kan ha uppkommit frågor som cheferna inte tänkt på innan.

Slutligen anser vi att om cheferna involverat medarbetarna i förändringsprocessen hade det automatiskt bidragit till bättre kommunikation och goda relationer vilket skulle leda till att man som medarbetare hade känt sig hörd. Om de hade skapat en trygg miljö med en arena för utbyte av kommunikation hade troligtvis svaren som vi fick från medarbetarna varit mer positiva. Om cheferna hade haft fler och återkommande möten med medarbetarna istället för att de “lastade av” ansvaret på teamleaders samt om information skickades ut till alla parter samtidigt hade man sluppit alla mellansteg i kommunikationskedjan som kan leda till missförstånd och utebliven information för vissa parter. Här blev teamleadern först en mottagare och sedan sändare, cheferna använde därmed teamleadern som en slags “kommunikationskanal” för att nå fram till medarbetarna. Det anser vi förlängde hela kommunikationskedjan istället för förenkla den och att cheferna går ner till golvet direkt och kommunicerar med medarbetarna. Problemen som uppstod under förändringsprocessen hade därmed kunnat förhindras genom en förenklad kommunikation mellan alla parter.

## 6.2 Slutsatser

Syftet med studien var att bidra till vår kunskap om organisationsförändring genom att undersöka medarbetarperspektivet och jämföra med chefsperspektivet på avdelning X på Scania. För att besvara syftet med studien utgick vi från följande frågeställningar:

*Hur upplevde medarbetarna på avdelning X på Scania organisationsförändringen?*

Underfrågor:

- *Involverades medarbetarna i förändringsprocessen?*
- *Hur var kommunikationen mellan cheferna och medarbetarna?*
- *Finns det en skillnad mellan hur cheferna upplevde organisationsförändringen och hur medarbetarna upplevde den?*

- Utifrån studiens resultat kan vi dra slutsatsen om att delaktighet, kommunikation och tydlig information från cheferna visade sig vara viktiga faktorer som var avgörande för hur medarbetarna upplevde organisationsförändringen. Samtliga medarbetare ansåg att de inte blev delaktiga och involverade i processen utan att cheferna bestämmer allt från början till slut och att man som medarbetare inte får sin röst hörd vid en organisationsförändring. Enligt chefen var orsaken till att man inte involverade medarbetarna vid denna organisationsförändring främst tidsbrist. Teamleadern tyckte att cheferna inte tog hänsyn till medarbetarnas kompetens, vilket skulle gynna dem. Vår slutsats är därmed att medarbetarna på avdelning X inte involverades i förändringsprocessen, varken vid planering eller implementering.
- Efter sammanställningen av respondenternas intervjuer anser vi att det på många sätt fanns brister i kommunikationen under förändringsprocessen. Dels att cheferna inte kommunicerade med medarbetarna direkt utan använde sig av mellansteg i kommunikationskedjan och dels för att det inte fanns utrymme för medarbetarna att ge feedback. Chefen hade generellt en positiv syn på förändringsprocessen och pekade främst på att kommunikationen var bra. Medarbetarna och teamleadern däremot tyckte att om det är något som inte fungerar bra på Scania är det just kommunikationen. Anledningen till att det är viktigt med en fungerande kommunikation är att när medarbetarna ges möjlighet att framföra sina åsikter genom en uppföljning eller utvärdering vid avslutandet av förändringsprocessen kan det bidra till att nya aspekter lyfts fram, vilket i sin tur bidrar till utveckling och förbättringsmöjligheter.
- Resultatet av vår studie visar på att cheferna upplevde förändringen som positiv och att de tyckte att de skapade de bästa förutsättningarna för att förändringen skulle bli så bra som möjligt. Medarbetarna och teamleadern tyckte däremot att allt inte gick så smidigt som cheferna antydde att det gjorde. De upplevde inte förändringen lika positiv och pekade på att det fanns mycket som cheferna hade kunnat göra bättre. Vi kan därmed dra slutsatsen att all typ av förändring påverkar medarbetarna på ett eller annat sätt och att det är chefernas uppgift att få medarbetarna att känna sig delaktiga, vilket kan leda till en positiv attityd och därmed bidra till en framgångsrik organisationsförändring.

### 6.3 Studiens begränsningar

När det gäller insamling av data hade en kvantitativ metod även kunnat passat denna studie och då skulle alla medarbetare på avdelning X exempelvis kunnat svara på en enkätundersökning. Varför författarna valde att utesluta denna metod var på grund av svårighet till access, det vill säga att författarna inte hade tillgång till att skicka ut enkäter till alla 27 medarbetare på avdelning X. Anledningen till att författarna endast har intervjuat fem personer beror på att författarna inte fick access till fler respondenter. Fler intervjuer hade troligtvis kunnat bidra till en mer omfattande analys och diskussion.

I detta fall var det chefen som valde ut medarbetarna till författarna, vilket kan vara problematiskt då denne kan ha valt att endast personer som talar positivt om förändringsprocessen får delta i intervjuerna. Detta kan även leda till en snedvridning av urvalet. För att undvika snedvridning bör författarna vara vaksamma på vilka kandidater som väljs ut (Denscombe 2016). Av de tre medarbetarna som chefen valde ut kallade chefen en av dessa för "kritikern". En snedvridning av urval kan därmed ha skett då chefen visste att studiens författare var ute efter olika infallsvinklar av respondenternas svar.

### 6.4 Förslag till vidare forskning

Denna studie ger underlag för att specifikt undersöka medarbetares perspektiv och hur de påverkas av organisationsförändringar. Ett förslag till vidare forskning skulle kunna vara att utföra en mer omfattande undersökning med fler respondenter, vilket skulle kunna leda till en mer omfattande analys. Även en inblick i hur företaget genomför en organisationsförändring från början till slut hade varit intressant att studera ur ett medarbetarperspektiv.

Då cheferna på Scania inte utgick från någon specifik modell eller teori vid implementeringen av förändringen hade det varit intressant att undersöka en organisationsförändring där förändringsledarna utgått från en tydlig modell eller teori. Därmed hade man kunnat undersöka om företaget verkligen följt modellen eller teorin eller om det anpassades efter studiens specifika fall.

Vi anser även att det hade varit intressant att studera en organisationsförändring utifrån ett genusperspektiv, det vill säga om det finns likheter eller skillnader mellan könen gällande upplevelser av förändringen.

## 6.5 Forskningsetiska principer

I denna studie har Vetenskapsrådets etiska principer för forskning använts för att uppnå en hög forskningskvalitet. Dessa principer består av fyra krav:

- Informationskravet - De inblandade individerna ska informeras om syftet med forskningen.
- Samtyckeskravet - De inblandade individerna kan när som helst avbryta sitt medverkande.
- Konfidentialitetskravet - Information om de inblandade individerna ska inte publiceras och de kan välja att vara anonyma.
- Nyttjandekravet - All insamlad data kommer endast att användas för forskningsändamål, det får inte användas för kommersiellt bruk eller andra icke-vetenskapliga syften.

(Vetenskapsrådet u.å)



## Referenser

---

### **Elektroniska källor:**

Scania (2017a). *Om oss*.

<https://www.scania.com/se/sv/home/experience-scania/about-us.html> [Hämtad: 2018-03-06]

Scania (2017b). *Scania Södertälje- Om oss*.

<https://www.scania.com/scaniasodertalje/sv/home/om-scania-sodertalje.html> [Hämtad: 2018-03-27]

Scania (2017c). *Forskning och utveckling*.

<https://www.scania.com/se/sv/home/experience-scania/Articles/work-area-research-and-development.html> [Hämtad: 2018-03-06]

Vetenskapsrådet (u.å). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [Hämtad: 2018-06-01]

### **Vetenskapliga artiklar:**

Al-Haddad S. & Kotnour T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), s. 234-262.

Ates, A & Bititci, U. (2011). Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), s. 5601-5618.

Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), s. 544-555.

Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, May-June 2000 issue, s. 1-10.

Brown, M. & Kulik, C. & Cregan, C. & Metz, I. (2017). Understanding the change-cynicism cycle: The role of HR. *Human Resource Management*, 56(1), s.5-24.

Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change- competitors or allies? *International Journal of Operations & Product Management*, 24(9), s. 886-902.

Burnes, B. & Cooke, B. (2012). The past, present and future of organization development: Taking the long view. *Human Relations*, 65(11), s. 1395-1429.

Burnes, B. (1996). No such thing as a “one best way” to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), s. 11-18.

DiFonzo, N. & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(3-4), s. 295-303.

Gilley, A. & Gilley, J-W. & McMillan, H-S. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Wiley InterScience*, 21(4), s. 75-94.

Goodman, E. & Loh, L. (2011). Organizational change: A critical challenge for team effectiveness. *Business Information Review*, 28(4), s. 242-250.

Jacobs, G. & Witteloostuijn, A. & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(5), s. 772-792.

Johansson, C. & Heide, M. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Emerald Group Publishing Limited*, 13(3), s. 288-305.

Kiefer, T. (2005). Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), s. 875-897.

Liljegren, M. & Edvardsson-Stiwne, E. & Ekberg, K. (2003). Upplevelser av rättvisa och individuella handlingsmönster i samband med organisationsförändringar. *Routledge Taylor & Francis Online*, 55(4) s. 309-322.

Mitchell, G. (2013). Selecting the best theory to implement planned change. *Nursing management-UK*, 20(1), s. 32-37.

Moran, J-W. & Brightman, B-K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(2), s. 66-74.

Oreg, S. & Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), s. 461–524.

Parish, T. & Cadwallader, S. & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), s. 32-52.

Senaratne, B. (2017). National security of Sri Lanka: Importance of mass media and communication. *International Journal of Multidisciplinary Studies*, 4(2), s. 55-63.

Simoës, P & Esposito, M. (2014). Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *Journal of management Development*, 33(4), s. 324-341.

Sorre, B-M. (2016). Resistance to organizational change. *International Journal of Recent Trends in Engineering & Research*, 2(11), s. 22-28.

Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, May-June issue, s. 86-92.

Weber, P-S. & Weber, J-E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, s. 291-300.

### **Litteratur:**

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

Cummings, T.G & Worley, C.G. (2009). *Organization Development and Change*. 9:e uppl. Stamford: Cengage learning.

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.

Ekblom, C. (2015). *Framgångsrika Förändringar*. Malmö: Roos & Tegnér

Granberg, O. (2016). *Ledarskap och organisation i en föränderlig värld*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D. (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Kotler, P & Keller, K. (2009). *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education International

McQuail, D & Windahl, S. (2015). *Communication Models for the Study of Mass Communications: Edition 2*. London: Routledge

Snape, D. & Spencer, L. (2003). *The foundations of qualitative research* I Ritchie, J. & Lewis, J. (red) (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London: Sage

## Bilagor

### Bilaga 1. Frågor till chef

1. Inledande frågor: position, hur länge har du varit anställd på Scania?  
*(Detta är en generell fråga för att få en övergripande bild av respondenten)*
2. Kan du berätta om organisationsförändringen som ni har genomgått?  
*(Denna fråga är kopplad till den andra fasen i Kurt Lewins trestegsmodell)*
3. Vilka faser har ni genomgått och vad har ni gjort i varje process?  
*(Även denna fråga är kopplad till den andra fasen i Kurt Lewins trestegsmodell)*
4. Hur ofta genomför ni organisationsförändringar? Är det exempelvis varje år eller vart tionde år?
5. Hur förhåller du dig till förändringar? Ser du det som något jobbigt eller tycker du om när något förändras?  
*(Kopplad till upplevelser- Forskningsfrågan)*
6. När ni chefer bestämmer att ni ska genomföra en förändring, utgår ni från någon modell/teori?
7. Vilka var ansvariga för denna omorganisation och hur såg din egen roll ut?
8. Känner du att du fick påverka med idéer och åsikter?  
*(Kopplad till medarbetarengagemang)*
9. Upplevde du och andra chefer i din omgivning att detta skapade en slags otrygghet eller en oro på arbetsplatsen?  
*(Kopplad till tidigare forskning om motstånd)*
10. Känner du att era medarbetare kände av det? Blev de obekväma eller blev det en sämre stämning på arbetsplatsen?
11. Har en omorganisering någon gång skett för medarbetarnas bästa eller har man alltid vinster och företaget i fokus?
12. Under denna omorganisering, hade medarbetarna något inflytande under processen, eller var det endast chefer och ledare som hördes?  
*(Frågan kopplas till teoriavsnittet om medarbetarnas delaktighet)*
13. Hur kommunicerade ni med medarbetarna under processens gång?  
*(Kopplas till kommunikation och den linjära kommunikationsmodellen)*
14. Har det funnits möjlighet till feedback från medarbetarnas sida? Ex en medarbetarundersökning eller liknande.

*(Även denna fråga kopplas till kommunikation och den linjära kommunikationsmodellen)*

15. Om ja - vad fick ni för resultat?

16. Uppstod det några problem under processens gång?

*(Denna fråga kopplas till den tredje fasen i Kurt Lewin's trestegsmodell)*

17. Skulle ni gjort på ett annat sätt om ni skulle gjort denna omorganisation idag?

## Bilaga 2. Frågor till teamleader och medarbetare

1. Inledande frågor: position, hur länge har du varit anställd på Scania?
2. Hur såg din egen roll ut under denna organisationsförändring?  
*(Fråga 1 och 2 är generella frågor för att få en övergripande bild av respondenten)*
3. Hur berördes du av omorganiseringen?
4. Hur förhåller du dig till förändringar? Ser du det som något jobbigt eller är du positiv till förändringar?  
*(Denna fråga är kopplad till upplevelser och till forskningsfrågan samt till TRY-Change modellen)*
5. Känner du att du hade möjlighet att påverka organisationsförändringen?
6. Involverades du i processen?  
*(Fråga 5 och 6 är kopplade till tidigare forskning om medarbetarengagemang)*
7. Har det funnits en tydlig plan för de olika faserna?  
*(Frågan är kopplad till första fasen i Kurt Lewin's modell)*
8. Berättade cheferna varför förändringen måste ske?  
*(Kopplas till tidigare forskning om kommunikation)*
9. Vad tror du var det primära syftet med omorganiseringen?
10. Upplevde du och andra medarbetare i din omgivning att detta skapade en slag otrygghet eller oro på arbetsplatsen?  
*(Frågan är kopplad till tidigare forskning om motstånd)*
11. Hur kommunicerades syftet med omorganisationen till dig? (e-post, fysiskt möte?)  
*(Frågan är kopplad till tidigare forskning om kommunikation och den linjära kommunikationsmodellen)*
12. Tycker du att det har funnits tydliga roller för vem som varit ansvarig under denna process?
13. Vem vände du dig till när du hade frågor?
14. Under denna omorganisering, har det funnits utrymme för feedback?  
*(Fråga 13 och 14 är kopplade till tidigare forskning om kommunikation och den linjära kommunikationsmodellen)*
15. Tycker du att det som cheferna säger om denna organisationsförändring stämmer överens med vad som verkligen händer?
16. Hur upplever du resultatet av denna förändring?  
*(Denna fråga är kopplad till tredje fasen i Kurt Lewin's modell)*

17. Känner du att det finns något annat som du skulle vilja dela med dig av som vi inte har frågat?