

Kandidatuppsats VT-07  
Institutionen för ekonomi och företagande  
10p

södertörns  
högskola  

---

UNIVERSITY COLLEGE

# Förändringsarbete

*Hur hanterar chefer organisationsförändringar?*

Författare:  
Kasper Soila 760124  
David Heinonen 801025

Handledare:  
Besrat Tesfaye  
Karl Gratzner

## **ABSTRACT**

Denna uppsats behandlar ledarskap och organisationsförändring. I rapporten undersöks hur fyra chefer har handskats med de svårigheter och utmaningar som uppstått då organisationen de verkar i ska driva igenom förändringsprojekt. De undersökta organisationerna är Försvarmakten Visby garnison, Scania AB Falun, Apoteket AB och Nacka kommun. I de två förstnämnda består förändringsprocessen av mer eller mindre total avveckling och i de andra två rör det sig om omfattande förändringar i struktur eller arbetssätt. Undersökningen är baserad på djupintervjuer med dessa chefer och svaren har analyserats utifrån existerande modeller för förändring. Denna uppsats är av intresse för de som verkar inom en organisation som genomför eller skall genomföra större förändringar oavsett om man är aktiv på chefs- eller medarbetarnivå. Några av slutsatserna är att det är mycket viktigt med ett fungerande informationsflöde till personalen, närvarande chefer, effektiv kommunikation och betydelsen av stödresurser såsom facket, extra personal och externa stödorganisationer.

# Innehållsförteckning

Innehållsförteckning.....	3
<b>1. INTRODUKTION</b> .....	4
1.1 Inledning.....	4
1.2 Problemformulering.....	5
1.3 Syfte.....	5
1.4 Avgränsningar.....	6
<b>2. METOD</b> .....	7
2.1 Fallstudie.....	7
2.2 Undersökningsmetod.....	7
2.3 Intervjufrågorna.....	8
2.4 Kritisk granskning av vald metod.....	8
2.5 Urval.....	8
<b>3. TIDIGARE FORSKNING</b> .....	11
3.1 Översikt av tidigare forskning.....	11
<b>4. TEORI</b> .....	13
4.1 Definitioner.....	13
4.2 Uppsatsens teoretiska referensram – ”A model for Managing Change”.....	14
4.2.1 Motstånd mot förändring.....	16
4.2.2 Vision.....	17
<b>5. EMPIRI</b> .....	18
5.1 De undersökta organisationerna.....	18
5.2 Visby Garnison.....	18
5.2.1 Sammanfattning Visby Garnison.....	21
5.3 Scania AB Falun.....	22
5.3.1 Sammanfattning Scania AB.....	24
5.4 Apoteket AB.....	25
5.4.1 Sammanfattning Apoteket AB.....	27
5.5 Socialtjänsten Nacka Kommun.....	28
5.5.1 Sammanfattning Socialtjänsten Nacka Kommun.....	29
<b>6. ANALYS</b> .....	30
6.1 Att motivera till förändring.....	30
6.2 Att skapa en vision.....	31
6.3 Att skapa internpolitiskt stöd.....	32
6.4 Att leda förändringsprocessen.....	33
6.5 Att förändra organisationen.....	35
<b>7. RESULTAT &amp; SLUTSATS</b> .....	37
7.1 Resultat.....	37
7.2 Slutsats.....	37
7.3 Diskussion.....	38
7.3.1 A Model for Managing Change.....	38
7.3.2 Slutsatsen.....	38
7.3.3 Källkritik.....	38
<b>8. FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING</b> .....	39
<b>9. KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	40
9.1 Böcker & Artiklar.....	40
9.2 Webbadresser.....	40
9.3 Intervjuer.....	40
<b>10. BILAGA 1. INTERVJUFRÅGORNA</b> .....	41

# **1. INTRODUKTION**

*I detta kapitel ges en introduktion till uppsatsens problemområde med frågeställning, syfte samt avgränsningar.*

## **1.1 Inledning**

Ledarskap kan vara en svår sak. Alla som någon gång varit involverade i idrott, haft syskon eller är förälder vet att det ibland krävs mer än att ge order för att lyckas med sin uppgift. Om man ser på ledarskap utifrån Hughes ledarskapsfilosofi så beskrivs det som bestående av: *Chefen* med sitt ansvar, sin expertis, uppgift, personlighet och värderingar. *Medarbetaren* med sina normer, värderingar och personlighet samt *situationen*.<sup>1</sup> Relationen mellan en chef och dennes medarbetare kan vara ett nog så komplicerat förhållande. När man tillför situationen kan ledarskapsekvationen bli komplex. I denna uppsats handlar situationen om förändring och hur chefen handskas med denna.

De flesta organisationer står förr eller senare inför en situation där den måste utvecklas eller förändras för att möta omvärldens krav.<sup>2</sup> En beskrivning av chefs agerande i ett läge där förändring är förestående samt organisationens sätt att genomföra förändring är av stort intresse för personer i chefsposition och företagare i allmänhet. Chefens kunskap och agerande i en förändringssituation kan, bland många andra variabler, vara det som är skillnaden mellan en framgångsrik eller en icke-framgångsrik organisation.

När en organisation står inför en process som förändring kan det uppstå svårigheter. En sådan kan vara att både chefer och anställda inför förändringar ofta har en tendens att vilja behålla status quo och därmed anta ett skeptiskt förhållningssätt.<sup>3</sup> En anledning till detta kan vara att människor är i behov av trygghet och därför inte vill förändra invanda beteenden.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Hughes, Richard L. 2006. *Leadership – enhancing the lessons of experience*, McGraw-Hill.

<sup>2</sup> W L French, C H Bell, 1999. *Organizational Development*, Preface. Prentice Hall

<sup>3</sup> Hughes, Richard L. 2006. *Leadership – enhancing the lessons of experience*, McGraw-Hill.

<sup>4</sup> Ibid

## **1.2 Problemformulering**

En organisation måste fungera även under och efter de förändringar som ständigt äger rum i samhället. Vi har förstått att organisationsförändring kräver planering, övervakning och aktiva ingripanden för att vara framgångsrikt. En chef som har ansvar under mer eller mindre stabila perioder har även ansvar i företaget under förändring. Vår fråga i denna undersökning lyder således: *Hur gör chefer på mellannivå för att underlätta förändringsprocesser i organisationer?* I en förändring deltar många gånger anställda på olika nivåer i företaget, men vi har valt att fokusera på mellannivåchefer och hur denne agerar.

Som vi nämnde i inledningen betyder förändring ofta en form av kris i en organisation och i sådana situationer krävs beslutsförmåga och flexibelt agerande av chefer och företagsledare. Det är bland annat därför vi har valt ett ledningsperspektiv och fokuserat på chefsrollen, då vi tror att det är där som problem och framgångar i förändringsprocessen framträder bäst. Det ska nämnas att vi inte förutsätter att förändring automatiskt medför problem eller kris. Det vi vill ta reda på är vilka problem som kan tänkas uppstå i verkligheten och hur chefen handskas med dessa. Hughes skriver följande i sin bok *Leadership – enhancing the lessons of experience*:

”Att leda förändring är kanske den svåraste utmaning en chef kan ställas inför... De bästa cheferna är de som förstår vilka faktorer beträffande situation och medarbetare som framkallar och underlättar förändring, skapar en tilltalande vision om framtiden samt formulerar och verkställer en plan som för deras vision från dröm till verklighet”.<sup>5</sup>

Detta citat speglar utgångspunkten i vår uppsats och var bidragande till att fånga vårt intresse för ämnet.

## **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att utifrån intervjuer beskriva och analysera förhållanden under förändringsprocesser och därefter så utförligt som möjligt besvara frågeställningen. Vi vill genom denna uppsats skapa en större förståelse kring organisationsförändringar och de nya förhållanden som möter personalen, såväl chefer som medarbetare. Samtidigt skall vi undersöka om våra resultat stämmer med den litteratur om förändringar och ledarskap som vi använder oss av.

---

<sup>5</sup> Hughes, Richard L. 2006. *Leadership – enhancing the lessons of experience*, Sid. 392. McGraw-Hill.

## ***1.4 Avgränsningar***

I denna uppsats undersöks hur chefer hanterar problem som uppstår när en organisation står inför ett förändringsarbete. Vi har valt mellannivåchefer som undersökningsobjekt därför att vi antar att då mellanchefer arbetar närmare sina medarbetare än chefer högre upp i organisationen ger detta en klarare bild av de förhållanden vi vill undersöka. Vi har inte möjlighet att kontinuerligt följa en given process utan undersökningen består av ett stickprov där intervju svaren baseras på den del av processen som hittills genomförts. Det behöver inte vara så att genomförandefasen inneburit problem. Om genomförandet löpt problemfritt skall vi undersöka om man kan uttyda faktorer som bidragit till att åstadkomma detta. De personer vi intervjuat för denna uppsats är inte personer som har planerat eller beordrat förändring utan de chefer som ålagts att genomföra den. I inledningen hävdade vi att anställda i ett förändringsarbete har en tendens att vilja behålla status quo och därför är skeptiska till förändring. Detta blir särskilt tydligt i nedläggningssituationer då det är svårt för anställda att se några fördelar med förändringsarbetet. Man kan anta att detta även gäller chefen som skall genomföra förändringen. Hur chefen reagerar på förändring faller däremot utanför denna uppsats då fokus ligger på problem som uppstår bland personalen och hur chefen hanterar dessa. Det vi avser undersöka i denna uppsats är alltså hur chefen gör för att underlätta förändring, inte hur denne kan tänkas reagera personligen. Av praktiska skäl har vi varit begränsade till fyra organisationer och en intervju per organisation.

## **2. METOD**

*I detta kapitel beskriver vi och kritiserar den arbetsmetod vi använder oss av.*

### **2.1 Fallstudie**

Vi har baserat vår undersökning på fallstudier och med fallstudie menas en undersökning på en mindre avgränsad grupp. Ett fall kan vara en individ, en grupp individer eller en organisation<sup>6</sup>. Syftet med en fallstudie är att få en djupgående förståelse för händelser som uppträder inom undersökningsområdet<sup>7</sup>. Denna undersökning är kvalitativ och syftet med en kvalitativ ansats är att skaffa en djupare kunskap om människors agerande<sup>8</sup>. Vi utgår alltså från fyra intervjuer där vi inriktar oss på att få så täckande information som möjligt.

### **2.2 Undersökningsmetod**

Vi har gjort intervjuer med chefer ur fyra organisationer som genomfört förändringar. Vi har valt att operationalisera modellen ”*A Model for Managing Change*” konstruerad av Cummings och Worley.<sup>9</sup> Modellen identifierar fem framgångsfaktorer i förändringsarbete som vi redogör för mer noggrant i teoriavsnittet nedan. Vi har utformat intervjufrågor utifrån dessa framgångsfaktorer för att ta reda på om tillfrågade chefer gjort enligt denna framgångsmodell. Anledningen varför vi, i mängden av förändringsmodeller, valt att operationalisera just denna modell är att vi anser den vara mest gällande oberoende av vilken typ av förändringsprocess man avser undersöka, vare sig det gäller exempelvis utveckling eller avveckling. Dessutom kan modellen appliceras på både privata och offentliga organisationer, något vi avser göra i detta arbete. Vi använder modellen för att få struktur i den jämförelse mellan organisationerna vi avser göra samt för att kunna generalisera på ett trovärdigt sätt. Utifrån denna kommer vi att kunna utröna styrkor respektive svagheter i den förändringsprocess som respektive organisation genomgår.

Underlaget för uppsatsen är främst baserat på primärdata inhämtat genom inspelade intervjuer som är genomförda dels per telefon och dels vid personliga möten. Alla intervjuer är inspelade på band. Vi har även haft möjlighet att komplettera och få förtydliganden via e-post. Sekundärdata i uppsatsen består av litteratur och vetenskapliga artiklar som handlar om det berörda ämnet på ett eller annat sätt.

---

<sup>6</sup> Patel & Davidsson, 1994. *Forskningsmetodikens Grunder*, Studentlitteratur.

<sup>7</sup> Patel & Davidsson, 1994. *Forskningsmetodikens Grunder*, Studentlitteratur.

<sup>8</sup> Patel & Davidsson, 1994. *Forskningsmetodikens Grunder*, Studentlitteratur.

<sup>9</sup> T.G. Cummings, C.G. Worley, 1993. *Organization Development and Change*, West Publishing Company.

### **2.3 Intervjufrågorna**

Intervjufrågorna är ställda likadant till alla intervjupersoner och utformade för att ta reda på de förhållanden som berörs i modellen ”A Model for Managing Change”. Av intresse för oss är självfallet om intervjupersonerna gjort på något annat sätt för att lyckas än vad Cummings och Worley säger. Intervjufrågorna är därför konstruerade så de inbjuder till utbroderande svar. Detta eftersom vi vill att intervjupersonerna ska berätta och beskriva de omständigheter vi avser undersöka utförligt. Intervjufrågorna finns bifogade i bilaga 1.

### **2.4 Kritisk granskning av vald metod**

Då undersökningen till största delen är baserad på ett fåtal intervjuer med personer i ledande befattningar är det en risk att dessa medvetet eller omedvetet ger en bild av skeenden som skulle kunna gå att tolka på ett annat sätt. Avsaknad av omfattande kvantitativt material kan leda till problem när det gäller att generalisera utifrån intervjupersonernas svar. Information inhämtad från våra intervjupersoner kommer vi inte ha resurser att bekräfta då det vore en för omfattande process inom ramen för denna uppsats.

En kvalitativ metod medför en viss tolkningsproblematik, både beträffande hur intervjupersonerna och hur vi själva uppfattar vissa saker. Vissa begrepp kan tolkas olika av olika personer som exempelvis ”vision” eller ”förändringsbenägen”. Vi anser emellertid inte att vi använder oss av sådana begrepp som skulle kunna leda till allt för stora missförstånd. Däremot finns en viss risk att vår egna inhämtade kunskap och förförståelse i ämnet skulle kunna färga sättet vi bearbetat vårt material. Detta går inte att undvika helt och hållet men genom att inte ställa ledande frågor vid intervjuerna har vi försökt minska påverkan. Att intervjupersonerna har fått berätta fritt anser vi ha gjort det svårare för oss att dra slutsatser färgade av vår egna förförståelse. Eftersom vi vetat om denna faktor i kvalitativ forskning så har vi hela tiden försökt att vara medvetna om bristen och kontrollerat forskningsprocessen mellan varandra genom diskussion.

### **2.5 Urval**

De organisationer som är av intresse för denna uppsats är de som genomför eller har genomfört typer av förändring som innebär omfattande omställningar för personalen som verkar inom organisationen.

Som ett första steg i att finna lämpliga objekt för vår undersökning kontaktade vi ett flertal konsulter som hjälper organisationer att förändras. De kunde tipsa om organisationer som



genomfört förändringar. Därefter har vi kontaktat personer inom respektive organisation för att bedöma om den är lämplig för denna uppsats. Ett bra sätt för oss att avgöra om respektive organisation kan bidra till denna undersökning är om problem uppstått i samband med förändringen. I detta hänseende har vi litat på kontaktpersonens bedömningar av processen. Under de intervjuer vi genomfört har vi dessutom fått bekräftat att det inom alla fyra organisationer rör sig om förändringar där chefen har agerat för att underlätta förändringsarbetet, vilket är en förutsättning för det vi avser undersöka. De valda intervjupersonerna och deras respektive organisationer är:

- Visby Garnison hämtad från intervju gjord med Major Tommy Olsson, CPOGG Visby garnison, 26 April 2006.
- Scania Falun: Intervju med Kristina Pettersson, PC Scania Falun, 28 April 2006.
- Apoteket AB: Intervju med Monica Hagman, C Kundkanal samhälle, Apoteket AB, 10 Maj 2006.
- Socialtjänsten Nacka kommun: Intervju med Kicki Lundberg, C Sociala stödresurser, Nacka kommun, 10 Maj 2006.

Det första undersökningsobjektet, Visby garnison, har genomgått omfattande nedskärning och omplacering av personal. Vi har intervjuat major Olsson i slutet av processen då beslut om nedläggning fattades under hösten 2004 och målet var att förändringen skulle vara genomförd i augusti 2006. Intervjupersonen menar att förändringen påverkat personalen på ett starkt och tydligt sätt, vilket gör att organisationen hamnar inom uppsatsens undersökningsområde.

När det gäller det andra undersökningsobjektet Scania AB Falun, togs definitivt beslut om omlokalisering en dryg månad innan vår intervju och processen väntas pågå till hösten 2008. Intervjupersonen hävdar att påverkan på personalen har varit stor då det rör sig om en förflyttning av hela verksamheten till annan ort. Personalen har reagerat mycket starkt och produktiviteten har sjunkit.

Den tredje organisationen, Apoteket AB, genomgår omfattande förändringar som intervjupersonen menar har förändrat personalens arbetssätt avsevärt. Beslut om förändringarna togs under våren 2005 och pilotprojekt kördes under sommaren samma år. Förändringen sker på apotek efter apotek under 24 veckor per plats och skall till slut omfatta hela landet. Vi intervjuar Hagman mitt i denna process.

Inom Socialtjänsten i Nacka kommun, vilket är vårt fjärde undersökningsobjekt, handlar förändringen om en uppdelning av organisationen. Detta uppges ha lett till stort missnöje bland personalen. När vi håller intervjun är förändringen genomförd sedan en tid tillbaka. Samtalet handlar dock om förhållanden i samband med processen.

Som synes representerar de organisationer vi valt flera olika nivåer i samhället. Försvaret är en väsentlig del av statsapparaten, Scania är ett privatföretag, Apoteket är ett statligt företag och Socialtjänsten är en del av kommunal förvaltning. Därmed inte sagt att det skulle gå att generalisera utifrån vår undersökning vad beträffar samhället i helhet utan våra eventuella generaliseringar försöker beskriva organisationer och situationer liknande de vi undersökt.

<i>ORGANISATION</i>	<b>VISBY GARNISON</b>	<b>SCANIA AB FALUN</b>	<b>APOTEKET AB</b>	<b>SOCIALTJÄNSTEN NACKA</b>
<i>BAKGRUNDS- FAKTORER</i>				
<b>VERKSAMHET</b>	Militär utbildning vid P18, försvarsmaktens logistik vid FMLOG, administration vid MDG, militärdistrikt Gotland.	Montering, bearbetning och måleri inom bilindustrin.	Tillhandahållande av läkemedel och rådgivning.	Socialt stöd för ungdomar, familjer samt missbrukare.
<b>STORLEK</b>	600 anställda med fördelning 50-50 mellan civil och militär personal.	670 anställda, varav 100 tjänstemän och övriga i produktion.	5900 anställda.	400 anställda.
<b>PLATS</b>	Visby	Falun	Hela Sverige	Nacka
<b>TYP AV FÖRÄNDRING</b>	Kraftig nedskärning av personal och omstrukturering av kvarvarande organisation.	Omlokalisering av hela verksamheten.	Likriktning av apoteken, förändrad kundhantering, nya tjänster samt effektivisering av organisationen.	Uppdelning av organisationen i separata delar för behandling och myndighetsutövning.

*Tabell 1: Översikt av undersökta organisationer.*

### **3. TIDIGARE FORSKNING**

*I detta kapitel ges en översikt av tidigare forskning inom området organisationsförändring. En övergripande bild av olika forskares synsätt på förändringar ges med utgångspunkt i tidig forskning och med en avslutning i samtida.*

#### **3.1 Översikt av tidigare forskning**

Det finns en tämligen omfattande forskning inom området organisationsförändring av vilken merparten kommer från USA. Här skall försöka redogöras för de viktigaste teoribildningarna inom ämnet och då framför allt inom processfrågor. Med detta menas agerande under implementering av förändringen med särskilt fokus kring medarbetarreaktioner till förändringsprocessen.

Tidig forskning inom ämnet utgörs av Lewins arbete under sent 1940-tal där det talas om tre faser i förändringsprocessen som han kallar upptining, förändring och frysning.<sup>10</sup> Detta arbete har utgjort grunden för senare forskare. Dessa forskare fortsätter dela upp förändring i faser som karakteriseras av olika typer av agerande från ledande befattningshavare vilka ger reaktioner från berörd personal.

Judsons modell för implementering av förändring består av fem faser: (a) planering av förändring; (b) kommunikation av förändringen; (c) få acceptans för nya arbetssätt; (d) förändring från status quo till nytt önskat arbetssätt; (e) institutionalisering av det nya arbetssättet.<sup>11</sup>

En vidareutveckling av Judsons modell uttalades några år senare av Kotter som rekommenderade åtta steg för att genomföra fundamentala förändringar i organisationers arbetssätt: (a) skapa en känsla av angelägenhet genom att relatera externa faktorer till konkreta kriser i organisationen; (b) skapa en stark grupp av individer som ser behovet av förändring och har förmågan att skapa motivation till förändring hos andra; (c) skapa en vision för att åstadkomma slutmålen; (d) informera om visionen genom så många kanaler som möjligt; (e) ge andra makten att agera efter visionen genom att ändra strukturer, arbetssätt, policy med mera så att dessa underlättar förändringen; (f) planera för och skapa kortsiktiga

---

<sup>10</sup> Lewin, K. 1947. Frontiers in group dynamics. *Human relations* 1: s. 5-41

<sup>11</sup> Judson, A. 1991. *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.

vinster och sedan informera om dessa för att genom detta få ökad energi i processen; (g) befäst förbättringarna genom att ändra de strukturer som inte passar in i visionen; (h) institutionalisera förändringarna genom relatera organisationens framgångar till förändringsprocessen.<sup>12</sup>

Av intresse är även Armenakis forskning som visar vikten av informationsflöde och personalpåverkan under förändringsprocesser. I hans artikel nämns ett flertal strategier såsom övertygande kommunikation från förändringsagenter, aktivt deltagande från berörd personal, symboliska aktiviteter såsom ceremonier och användning av arbetsteam bildade för att underlätta förändringsprocessen.<sup>13</sup>

Det talas mycket om vikten att motivera individerna till förändring för att kunna genomföra en lyckad förändringsprocess. Skapandet av kriterier för lyckad respektive misslyckad förändring är ofta grundad i termer av ökade marknadsandelar eller kostnads mål. Detta möter kritik från Clarke, Ellett, Bateman och Rugutt<sup>14</sup> som menar att även om de anställda i ett företag inser vikten av kostnads mål och förbättrad konkurrenssituation kommer de likväl visa motstånd mot förändringsarbetet eftersom egenintresset går före företagsintresset. Detta blir speciellt tydligt i situationer som medför nedläggning eller omlokalisering. Ofta yttrar sig detta motstånd i ett cyniskt förhållningssätt eller känslor av stress och oro. Andra forskare som stöder detta synsätt är Reichers, Wanous och Austin<sup>15</sup> som menar att cynisk attityd är en stor faktor i misslyckade förändringsprocesser eftersom tilltro till de i ledande befattningar är mycket viktig om mål som engagemang, nöjdhet bland medarbetare och motivation skall uppfyllas. Bidragande faktorer till en cynisk inställning menar de är tidigare misslyckade förändringsprogram och dåligt informationsflöde rörande den kommande förändringen.

Två slutsatser som kan dras från de olika modellerna är att (1) en förändringsprocess består av faser som tar en avsevärd tid att passera. Försök att skynda på dessa faser kommer sällan ge något tillfredsställande resultat. (2) Misstag i de olika faserna kommer sakta in processen och kanske till och med upphäva uppnådda resultat. Samtliga modeller redovisade ovan är mer eller mindre heltäckande för de flesta förändringsarbeten. Kritik kan riktas mot att det borde

---

<sup>12</sup> Kotter, J. 1995. *Leading Change: Why transformation efforts fail*. Harvard business review 73, s.59-67

<sup>13</sup> Armenakis, A., Harris, S. 1999. *Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives*. Handbook of organizational behavior. New York: Marcel Dekker.

<sup>14</sup> Clarke, J., Ellett, C., Bateman, J., Rugutt, J. 1996. *Faculty receptivity/resistance to change, personal and organizational efficacy, decision deprivation and effectiveness in research I universities*.

<sup>15</sup> Reichers, A., Wanous, J., Austin, J. 1997. *Understanding and managing cynicism about organizational change*. Academy of management executive, 11 s. 48-59.

vara möjligt att hoppa över vissa faser och att gå igenom dessa faser i en annan ordning. Vi har i denna uppsats valt en annan liknande modell utvecklad av Cummings och Worley som är benämnd "A model for managing change" och beskrivs i detalj i teoriavsnittet nedan.

## **4. TEORI**

*I detta avsnitt beskriver vi de teorier där vårt arbete tar sin utgångspunkt. Först ges en inblick i forskningsområdet Organisationsförändring (Organizational Development).*

### **4.1 Definitioner**

När vi genomför vår undersökning är vi intresserad av *problem*. Med detta menar vi hinder för förändring i den bemärkelse det sinkar arbetet eller ändrar dess riktning från föresatta mål.

Med *förändringsarbete* menar vi de åtgärder som vidtas för att uppnå förändring i organisationen.

En *förändringsprocess* uppfattar vi som synonymt med förändringsarbete men som även innefattar den tidsperiod under vilket förändringsarbetet pågår.

Enligt Ahrenfelt kan man skilja på förändring av första respektive andra ordningen. Med *förändring av första ordningen* menas en förändring inom systemet från ett inre tillstånd till ett annat utan att systemet självt förändras.<sup>16</sup> Till exempel när företag byter ut en gammal maskin mot en ny. Visserligen får arbetaren lära sig nya grepp, men arbetsätt, process och antal arbetare som behövs till maskinen är fortfarande detsamma. Begrepp som förnyelse eller förbättring beskriver denna förändring väl.

Vid en *förändring av andra ordningen* förändras hela systemet vilket i praktiken innebär att det organisatoriska tänkandet och agerandet förändras.<sup>17</sup> Denna typ av förändring innebär en annan typ av förståelse och helt nya processer. Allt blir förändrat och verkligheten ser annorlunda ut. Ett exempel är när det nyss nämnda företaget anskaffar robotar och datoriserade maskiner för att utföra processerna. Här förändras hela systemet, individerna tvingas ändra sättet att tänka i sitt yrkesutövande, företaget behöver eventuellt ny kompetens, ny typ av arbetskraft för drift, service etc. Organisationerna vi avser undersöka skall ha

---

<sup>16</sup> Ahrenfelt, Bo, 2001. *Förändring som tillstånd*. Studentlitteratur.

<sup>17</sup> Ibid.

genomfört en omfattande och bestående förändring, en ändring av exempelvis tankemönster, verklighet eller agerande.

Två av de undersökta förändringsprojekten är avvecklingar. Carl-Erik Brattemo hävdar i sin bok *Förändring Avveckling Utveckling* att det som gäller i en avvecklingssituation också gäller i allt förändringsarbete<sup>18</sup>. Detta då personalen behöver stöd på olika sätt för att kunna genomföra alla typer av organisatoriska förändringar och där extremfallet är avveckling.

Med *mellanchef* menar vi den person som är ansvarig för verkställande av beslut fattat högre upp i företagshierarkin.

När vi använder termen *medarbetare* avser vi person underställd en chef (eng: *employee*).

#### **4.2 Uppsatsens teoretiska referensram – ”A model for Managing Change”**

En förändringsprocess kan alltså utformas på en mängd olika sätt. Cummings och Worley har identifierat ett antal nyckelingredienser för framgångsrikt förändringsarbete. Modellen kallar de för *A Model for Managing Change* vilken består av fem faktorer: (1) Att motivera till förändring, (2) Att skapa en vision, (3) Att skapa internpolitiskt stöd, (4) Ledning av förändringsprocessen, (5) Bibehålla drivkraft.<sup>19</sup>

Det första steget, *att motivera till förändring*, handlar om att få människor att vilja förändra, att kunna se förändringen som nödvändig samt att få medarbetarna att vilja överge status quo för en mer osäker framtid. I denna första fas arbetar man även med att komma över motstånd till förändring och för detta identifieras i huvudsak tre metoder: att hantera känslor av förlust och oro, att tillhandahålla rikligt med information samt skapa delaktighet i utformandet av resultatet av förändringen.<sup>20</sup>

I nästa steg, *att skapa vision*, tillhandahålls en bild av framtiden som ska visa alla grupper och individer hur de kommer passa in i framtiden. Väldefinierade visioner minskar osäkerhet, tillhandahåller målsättningar som skapar önskat beteende, visar att framtiden är fördelaktig samt uppmuntrar till individuell delaktighet i förändringen.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Brattemo, Carl-Erik, 1994. *Förändring Avveckling Utveckling*. Tiger förlag AB.

<sup>19</sup> T.G. Cummings, C.G. Worley, 1993. *Organization Development and Change*, West Publishing Company.

<sup>20</sup> W L French, C H Bell, 1999. *Organizational Development*, Prentice Hall, s. 122.

<sup>21</sup> W L French, C H Bell, 1999. *Organizational Development*, Prentice Hall, s. 122.

Tredje steget, *att skapa internpolitiskt stöd* till förändringsarbetet, handlar om att övertyga starka individer, informella ledare om att förändringen kommer eller kan medföra någonting positivt. Detta blir särskilt svårt i nedläggningssammanhang. Här måste man identifiera ambassadörer för förändringsarbetet eller s.k. eldsjälar som kan öka den positiva stämningen inom organisationen.<sup>22</sup>

Fjärde steget, *att leda förändringsprocessen*, omfattar en planeringsfas där tillvägagångssättet för förändringen specificeras tillsammans med milstolpar och större händelser. Man skall engagera nyckelpersoner det vill säga involvera de personer eller organisationer (key players) som anses vara betydelsefulla för att förändringen ska bli lyckad. Det kan handla om ledare eller chefer inom organisationen, förändringskonsulter som anlitas eller stöd från fackföreningar eller staten. Det bör även finnas ledningsstrukturer som skapar den organisation som underlättar implementering, ledning och övervakning av förändringsprocessen.<sup>23</sup>

Det femte steget, *bibehålla drivkraft*, innefattar en mängd olika metoder och tillvägagångssätt för att avsluta och stabilisera förändringsprocessen.<sup>24</sup> Det kan handla om att tillhandahålla resurser för att skapa nya kompetenser och metoder för att bibehålla förändringen. Beträffande vår egna undersökning så avser vi undersöka hur chefen handskas med svårigheter *under* själva processen (genomförandefasen) dvs. innan denna del av förändringsprocessen påbörjas. Därför faller denna del utanför undersökningen som utförs i uppsatsen.

Det är utifrån denna ”A Model for Managing Change” som vi har undersökt hur respektive chef har gått tillväga i sitt förändringsarbete. Motstånd mot förändring är något som många chefer måste handskas i denna process och detta är av intresse i vårt arbete.

---

<sup>22</sup> W L French, C H Bell, 1999. *Organizational Development*, Prentice Hall, s. 123.

<sup>23</sup> Ibid. s. 124.

<sup>24</sup> Ibid s. 124.

## 4.2.1 Motstånd mot förändring

Något som hävdas av många författare är förekomsten av ett s.k. naturligt motstånd mot förändring. Ett sådant är rädsla för att förlora trygghet, vilket enligt Beer är en väntad och naturlig reaktion mot förändring.<sup>25</sup> Beer har konstruerat en modell som benämns SARA och visar på de olika faser individer går igenom och när personal på olika nivåer i en organisation inträder i dessa. De grundläggande faserna är:

- *Chock/Förvåning*. Första reaktionen då besked om exempelvis nödvändiga uppsägningar delgivits anställda.
- *Ilska*. Känslan av att all energi som nedlagts för företaget inte längre värdesätts.
- *Avvisning*. Ett ifrågasättande om misstag möjligen har gjorts. Försök att rationalisera genom att hoppas att företaget skall inse sitt misstag och återkalla uppsägningen
- *Acceptans*. Realistisk syn inträder och situationen accepteras utan att nödvändigtvis gillas.

Nedan visas ett diagram för hur anställda i organisationen reagerar. Även om diagrammet visar hur anställda på olika nivåer träder in i dessa faser vid olika tidpunkter är det inte detta som huvudsakligen är av intresse i uppsatsen utan istället de faser som genomgås generellt. Likväl är det intressant att notera hur chefer enligt Beer befinner sig närmare acceptans vid ett givet tillfälle än anställda på lägre nivå.

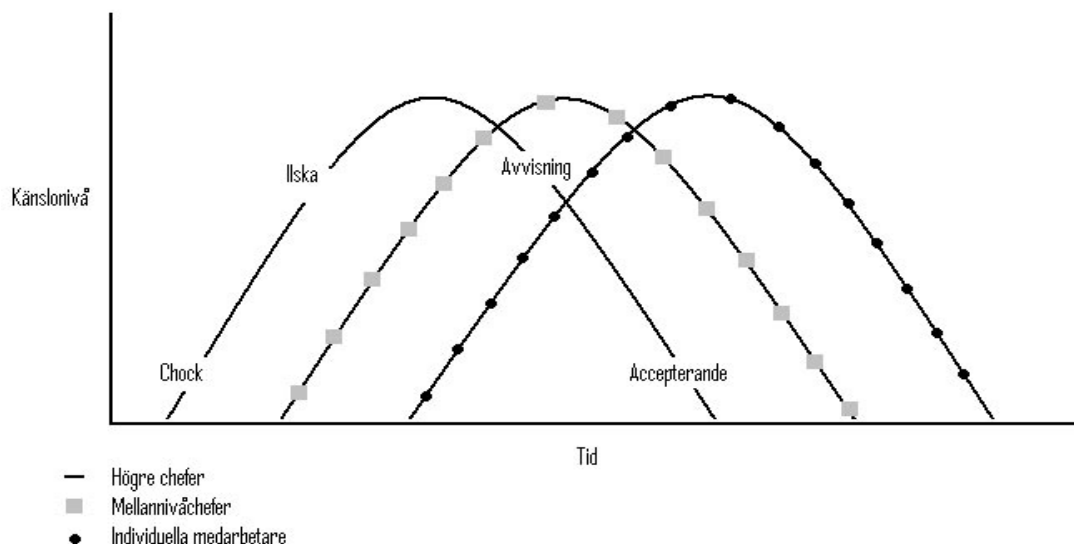


fig. 1: Reaktionen för förändring. Källa: Hughes, Ginnett, Curphy, 2006. *Leadership: Enhancing the lessons of experience*, McGraw and Hill, s. 402

<sup>25</sup> Hughes, Ginnett, Curphy, 2006. *Leadership: Enhancing the lessons of experience*, McGraw and Hill, s. 394



Vetskapen om att denna process genomgås av anställda på alla plan underlättar förändringsarbetet i och med att beredskap kan upprättas för att hantera de känslor som uppstår.<sup>26</sup> Viktigast är kanske ändå insikten att människor inte är benägna att stödja en förändringsprocess innan de nått acceptansfasen.<sup>27</sup>

#### 4.2.2 Vision

Visioner är ett intressant fenomen. Henrik Berggren skriver i sin ledare i Dagens Nyheter 13 maj 2006 om människans behov av visioner.<sup>28</sup> Han menar att behovet av en vision ofta uppfattas som en kliché hämtad ur en verktygslåda för färdigtänkta tankar och undrar om människor verkligen efterfrågar dessa. Han skriver vidare att även om visioner upplevs som slitna, hycklande eller irrelevanta i förhållande till dagens verklighet så har de verkan så länge de rör vid något grundläggande hos människan - en idé om rättvisa, om vad ett gott samhälle är, om solidaritet eller patriotism. I resonemanget syftar Berggren på politiska partier och deras visioner men det går även att tillämpa på organisationer i förändring. Gemensamt för båda är strävan att få människor att inse behovet av något nytt och att skapa en vilja att vara delaktiga i detta. En vision är en viktig del i att få människor med sig mot ett mål och dess betydelse bör inte underskattas.

Under arbetets gång har vi upptäckt att våra intervjupersoner poängterat vikten av att ha en vision och att kunna förmedla den. Därför vill vi förtydliga vad vi menar med begreppet. Flera författare menar att chefer använder visionen till hjälp för att få fram förändring och prestation.<sup>29</sup> Ett sätt att beskriva vision är att skapa en bild av framtiden för att samla all strävan åt ett och samma håll.<sup>30</sup> När vi talar om *vision* i detta arbete menas en slags bild av framtiden som ledstjärna för önskat beteende. Detta tycker vi gäller oavsett om visionen gäller organisationens framtid, eller som i en avvecklingsituation, för individens framtid.

---

<sup>26</sup> Hughes, Ginnett, Curphy, 2006. *Leadership: Enhancing the lessons of experience*, McGraw and Hill, s. 394

<sup>27</sup> Hughes, Ginnett, Curphy, 2006. *Leadership: Enhancing the lessons of experience*, McGraw and Hill, s. 394

<sup>28</sup> <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=544571> 2006-05-29 kl. 13:40

<sup>29</sup> Hughes, Ginnett, Curphy, 2006. *Leadership: Enhancing the lessons of experience*, McGraw and Hill, s. 431

<sup>30</sup> P.M. Senge, 1990. *The Fifth Discipline*, Doubleday.

## **5. EMPIRI**

*Avsnittet inleds med en överblick av de organisationer som undersökts samt en kortare presentation av de personer vi intervjuat. I detta kapitel redovisas den information som skall hjälpa oss besvara vår frågeställning.*

### **5.1 De undersökta organisationerna**

Vi har i undersökningen valt att fokusera på fyra organisationer som genomgått olika typer av förändringar. Där annat inte anges är all information gällande:

- Visby Garnison hämtad från intervju gjord med Major Tommy Olsson, CPOGG Visby garnison, 26 April 2006.
- Scania Falun: intervju med Kristina Pettersson, PC Scania Falun, 28 April 2006.
- Apoteket AB: intervju med Monica Hagman, C Kundkanal samhälle, Apoteket AB, 10 Maj 2006.
- Socialtjänsten Nacka kommun: intervju med Kicki Lundberg, C Sociala stödresurser, Nacka kommun, 10 Maj 2006.

### **5.2 Visby Garnison**

2004 fattades beslut om att Garnisonen skulle läggas ner. Kvar skulle bli en liten enhet med hemvärn, en del logistik, sjöbevakning och personal för den militära delen av flygplatsen. Denna förändring handlar om att verksamheten skall skäras ned från 600 anställda med fördelningen hälften civilanställda och hälften officerare till en ny bemanning på 70 personer. Vår intervjuperson är Major Tommy Olsson, chef för POGG (Personalomriktningsgrupp Garnison), den grupp vars uppgift är att underlätta omställningen för all berörd personal exempelvis genom att hitta nya möjligheter till sysselsättning men även psykiskt stöd. De finns tre slutmål för gruppens arbete: Antingen ett nytt jobb, starta eget företag eller bli pensionär. Möjligheten finns även till vidareutbildning på högskola med förhoppningen att det skall skapa möjlighet till arbete i framtiden.

När beskedet om nedläggning kom till Visby Garnison uppstod inga positiva reaktioner. De flesta medarbetarna blev förbannade och det var få som förstod varför man skulle avveckla. När personal meddelades att de skulle förlora jobbet blev de omotagliga för information. De kunde inte ta till sig nya upplysningar på grund av sinnesstämningen. Olsson menar att olika personer hamnade i denna kris olika snabbt. Medan några accepterat beskedet och blivit

mottagliga för samtal var det andra som just påbörjat sin kris. Olsson berättar om informationen till personalen och betonar att man måste upprepa samma sak många gånger i olika faser. Olika personer hamnar i denna kris olika snabbt menar han. När några tagit sig upp och blivit mottagliga är det andra som går in i krisfasen. Samma information måste därför ges vid många olika tillfällen så man har möjlighet att ta till sig det vid åtminstone ett tillfälle. De har förekommit positiva reaktioner på förändringsprocessen berättar Olsson. En del människor är positiva då de ges chansen att prova något nytt. Det är inte en majoritet men fler än jag trodde, säger han. Vissa har gått en ny utbildning och sagt att byta inriktning var det var det roligaste dom gjort.

Under kartläggningssamtalen med 540 personer noterade Olsson en stor rädsla och oro inför framtiden. Vissa av de han talade med kände han knappt igen trots att han arbetat med dem i många år. Han menar att påverkan av nedläggningsbeslutet var mycket starkt.

Motivation till att vilja förändra skapades enligt intervjupersonen innan förändringen genomfördes. Förbandschefer och anställda kämpade hårt för att organisationen skulle få vara kvar. Och när sedan beslutet kom så visste de att de inte kunde göra så mycket mer än att acceptera beslutet. Olsson menar att eftersom beslut om nedläggning togs trots medarbetarnas motstånd så skapades en acceptans och motivation till att rätta sig efter det beslutet. De 70 personer som fick erbjudande att stanna var glada över detta och därför motiverade i förändringsarbetet.

Beträffande visionsarbetet är människan det enda som gäller. I fallet med officerare så blir det inte bara av med ett jobb utan ett yrke. Man måste börja om från noll när tjänsten upphör. Det man kan göra är att ge mycket information om arbetsmarknaden och på så sätt skapa individuella visioner. Informationen har givits av representanter från arbetsmarknaden på temadagar, t.ex. en dag med hem, skola och sjukvård som berättar om jobbets möjligheter. Betald praktik i nytt yrke är en annan möjlighet. Det finns en organisation som kallas trygghetsstiftelsen som är bildad och finansierad av parterna på det statliga avtalsområdet. Stiftelsen hjälper personer inom den statliga sektorn som blivit uppsagda men bistår även den berörda myndigheten med råd och stöd i förändringsprocessen. Stiftelsen har arrangerat utbildningar för de anställda vilket har underlättat. Ett stort problem är att många anställda har hög faktisk kompetens, men inget civilt intyg. Civila arbetsgivare kräver formell kompetens även om den praktiska kompetensen finns. Många kan framföra olika typer av fordon men har inte officiell civil behörighet trots att de kört dessa i många år. I dessa fall har man

arrangerat möjlighet att köra upp för civil inspektör som sedan utfärdar intyg. Många datakunniga har till exempel inte den officiella certifiering som krävs i civilt näringsliv. Ytterligare en vision är att det är ett misslyckande om någon lämnar organisationen och är arbetslös.

Ett internpolitiskt stöd till förändringsprocessen tycker Olsson har skapats genom det sätt som POGG:en sammansattes. De fackliga organisationerna bad medlemmarna att rekommendera namn på personer till gruppen. Olssons arbetskollegor utsåg honom och de övriga medlemmarna vilket gjorde att gruppen upplevdes som positiv då de åtnjöt kollegornas förtroende. POGG består till hälften av officerare och till hälften civila med en jämn könsfördelning. Alla de 600 berörda har en nära relation till åtminstone en i POGG vilket skapar förtroende. Engagemang, menar Olsson vidare, är mycket mer värt än det man egentligen kan göra. Exempelvis att gruppen snabbt kan återkomma med svar på frågor upplevs som bra, även om svaret är negativt. Det är viktigt att försöka. POGG gör det, facket gör det och även ordinarie chefer. Tillsammans skapar dessa en bättre atmosfär för förändringen. Enligt Olsson finns det institutioner som har underlättat förändringsarbetet, såsom facket och trygghetsstiftelsen men även att starta i tid med POGG-gruppen menar han är mycket viktigt.

En del av hanteringen av psykosociala problem på Visby garnison är att personalen samlas första måndagen i varje månad för information. Viktigt är även fysisk aktivitet som är den avdelning som stängs sist i försvaret, man skall kunna samlas där för att tävla och ha utflykter. Företagshälsovården med samtalsstöd kommer fortsätta som vanligt in i det sista ända tills de tas över nya resurser. Kulturutflykter med buss förekommer också för att hålla ihop människornas kontakter. Facket anordnar även frukostaktiviteter av olika slag. Även om folk är hemma och söker jobb så vill vi träffa dem någon gång i veckan och se dem i ögonen så att ingen bara försvinner säger Tommy Olsson.

För att kunna genomföra och leda denna förändringsprocess skapades till en början en uppfattning om vilka som behövde stödåtgärder och de berörda fick en handläggare ur gruppen som de kunde ringa och prata med. Åtgärder för att hjälpa var i början framförallt information om hur de framtida förutsättningarna skulle bli. Arbetsmarknadsstyrelsen kontaktades och fick ge sin syn på utvecklingen och vad de kunde hjälpa till med. Trygghetsstiftelsen har varit till stor hjälp, bland annat så arrangerar de många utbildningar t.ex. hur man söker jobb och tar reda på sin kompetens. Möjlighet fanns även att genom TS få

en personlig coach som hjälper människorna att komma vidare. Tack vare dessa externa organisationer har vi haft ganska klart för oss hur vi skall hantera personalen menar Olsson. Individuellt behov har varit det som styr POGG:s verksamhet.

För att kunna bibehålla produktiviteten innan förändringsarbetet avslutats kallades förstärkning in från fastlandet vilken övertog den tunga förrådshanteringen så att personalen där frigjorts för utbildning inför avvecklingen.

Enligt Olsson handlar framgångsrikt chefskap framförallt om lyhördhet. Han tror mycket på att prata och lyssna på folk så att alla är med när det kommer till beslut. Dessutom säger han så här: ”Jag tror att man skall vara sig själv så mycket som man någonsin kan och passar inte det är man på fel ställe. Försöker jag vara någon annan eftersom jag tror att det är bra att vara sådan, så lyser det igenom till slut. Man skapar tillit i sitt chefskap om ens underordnade känner att man verkligen tycker det man säger. Som ung och oerfaren kan det vara svårare att reflektera över att vara sig själv på samma sätt eftersom man inte varit i situationen innan. Man behöver mer stöd då. Att vara sig själv och att vara lyhörd duger rätt länge”.

### **5.2.1 Sammanfattning Visby Garnison**

- Hjälp från Trygghetsstiftelsen, facket, arbetsförmedlingen ansågs mycket viktigt.
- En slutgiltig acceptans av förändringen uppgavs vara motivationsskapande.
- Ytterligare en motivationsfaktor för medarbetarna var att få prova på någonting nytt i sina liv.
- Ledningsgruppens engagemang och förtroende hos medarbetare skapade motivation och internpolitiskt stöd.
- Ledarna försökte skapa visioner hos medarbetare genom att uppmuntra till utbildning. Och prova på nytt arbete.
- Visionen för arbetsgruppen var att ingen ska vara arbetslös.
- Ledning av arbetet handlar mycket om att ge information samt samverka med samhället i övrigt och då särskilt arbetsgivarorganisationer. Kartläggande av det individuella stödbehovet är viktigt.

### **5.3 Scania AB Falun**

Denna förändringsprocess innebär att all verksamhet skall omlokaliseras till Södertälje utom den del som har med bearbetning av produkterna att göra vilken skall outsourcas, helst inom Falu kommun. Beskedet om detta kom den 14 mars 2006. Förändringen berör samtliga 640 anställda av vilka 100 är tjänstemän och övriga är sysselsatta i produktion. Intervjupersonen är personalchefen Kristina Pettersson.

Eftersom Scania är ett lönsamt företag som gjorde stora vinster förra året förstår personalen i Falun inte varför förändringen genomförs. Därför har personalen reagerat med mycket frustration och ilska. Många är ledsna för att de identifierar sig med Scania. De skulle gärna jobba kvar inom företaget, men har ingen möjlighet att flytta med till Södertälje. Anledningen till förändringen uppges vara att styrelsen sett över konkurrensläget och vill ha produktion och produktutveckling nära varandra. Framför allt handlar det om att man måste möta den globala konkurrensen. Pettersson säger att personer sagt att det är bra när de genom förändringen får en knuff mot att göra saker de funderat på länge, t.ex. starta eget företag eller börja studera.

När beskedet om förändring kom så uppstod ett stort behov att prata vilket ledde till att produktionen gick ned. Situationen beskrevs som stressad för alla berörda. Pettersson jämför med att förlora en nära anhörig som varit sjuk en längre tid. ”Man vet att det bittra slutet är nära, det går inte att förbereda sig förrän det verkligen hänt och även då tar det ett tag för beskedet att sjunka in.” Hon menar att personalen varit i ett slags chocktillstånd.

Scania har en interntidning som kommer ut var 14:e dag och muntlig information har kommit från platschef och även via närmaste chef. Informationsflödet har spridits så mycket som möjligt säger Pettersson. Informationsmöten hålls varje morgon klockan nio med information om produktion, personalfrågor med mera som visar vad som hänt under dygnet. Information om stödåtgärder för de anställda kommer dels i tidningen och genom chef, men det finns även på Internet där de anställda kan läsa och ställa frågor som går igenom varje vecka. Svaren publiceras på Internet eller i interntidningen. Det finns även personalmän som lyssnar på personalens frågor och försöker besvara dem. Pettersson säger att de har informerat om syftet många gånger men inte alla har tagit det till sig. Även anledningarna för översynen, innan beslutet om nedläggning fattades, har delgetts men innan man fått ett slutligt besked tar man inte till sig informationen.

När det gäller att skapa motivation till förändring anser Pettersson att det handlar om en bearbetningsprocess att komma igenom som måste få ta sin tid. Intervjupersonen menar att här finns en drivkraft hos människor att göra rätt för sig och när en person har kommit ur sin svacka så vill man oftast göra det.

Efter att beslutet kom ändrades visionens fokus från produktion till stöd av individerna och grupperna inom företaget. När man står inför denna typ av beslut så menar intervjupersonen att krisen uppstår individuellt enligt ”kriskurvan” vilket innebär att man måste släppa produktionskraven och fokusera på människan för att därefter kunna komma tillbaka till produktionen. Det är en process som alla individer måste gå igenom och reaktionerna är olika.

För att skapa ett internpolitiskt stöd till förändringen har Scania arbetat tillsammans med Trygghetsrådet som är en organisation som hjälper företag och medarbetare i främst övertalighetssituationer, men även med företagshälsovården, beteendevetare och präster. Det finns även en stor resurs hos företagshälsovården i Södertälje men de har dock klarat det mesta på plats. Duktiga chefer som är närvarande spelar en viktig roll. Scania vill helst att de anställda flyttar med i första hand, men i övrigt erbjuds studiepaket och starta eget-utbildningar. Trygghetsrådet är en koordinator som försöker ta reda på vad individen vill och sedan stötta dem. När det gäller utbildningarna så kan de röra vad som helst. Eftersom processen pågår så pass länge går det att ta tjänstledigt och studera med betalt studiemedel från Scania. Tidigare har detta givits endast för utbildningar med anknytning till verksamheten, men nu går det alltså bra med vad som helst, t.ex. sjuksköterska eller brandman.

För att kunna leda denna förändringsprocess på bästa sätt försöker Scania tillgodose individuella behov så gott som möjligt beroende på vad individen vill göra i framtiden. Arbetet är indelat i fyra s.k. insatsområden. Det första är överlåtelse av den del som ska outsourcas, helst på samma plats för att skapa nya arbetstillfällen. Det andra området är att nya företag med ny verksamhet ska ta över lokalerna även här för att skapa nya arbetstillfällen. Scania samarbetar här med Kommunen för att åstadkomma detta. Tredje området är hjälp med flytten till Södertälje och fortsatt arbete för personal inom Scania. Och det fjärde området handlar om individuell rådgivning. Något som är viktigt är att de som vill starta eget företag får den hjälp de behöver så att möjligheten finns att de i ett senare skede kan rekrytera och anställa folk. Scania samarbetar med Nyföretagarcentrum i den frågan.

Den största utmaningen i arbetet är att få människor att förstå varför man gör det man gör. Petterson menar att man behöver få medarbetarna att tycka det är rätt, men det är viktigt att få dem förstå varför. Att verkligen få med sig människor är enligt Petterson det svåraste. Hon säger så här: ”Vi har två och ett halvt år på oss och man bör skynda långsamt, fundera på ens egen situation. Man behöver inte kasta sig ut på en gång och söka jobb, det kan vara överilad. Bättre att fundera en stund och se till att man får ett jobb som man verkligen vill ha om man väljer att inte följa med ner till Södertälje”. För att stötta och för att kunna lyfta ut den befintliga personalen för samtal och utbildningar har man både rekryterat ny personal och lånat in och från andra enheter.

Petterson anser att det är viktigt att ha respekt för individen. Med det menar hon att man skall vara lyhörd och värdera vad man säger, vara ödmjuk och ha empati för människor. Samtidigt får man inte gå in och hjälpa i situationen utan snarare stödja. Hon säger så här: ”Om en person har behov av att prata skall man inte ge goda råd utan istället hjälpa dem att hjälpa sig själva. ’Hur ser du på det här?’ och ’hur skulle du lösa detta?’ etcetera. Få dem att själva tänka i egna banor”. Petterson berättar att i en förändringsprocess är det viktigt att chefen är närvarande dvs har tät personlig kontakt med sina medarbetare. Mötet mellan chefer och medarbetare är otroligt viktigt. Samtidigt skall man kunna ställa krav på individer och vara tydlig.

### **5.3.1 Sammanfattning Scania AB**

- Förändringen i sig uppgavs vara motivationsfaktor, en ”knuff i rätt riktning” för att pröva någonting nytt.
- Det handlar om en bearbetningsprocess för var och en att finna acceptans och slutligen genomföra det som behöver göras.
- Hjälpen från externa organisationer såsom trygghetsrådet och facket uppges vara motivationsskapande.
- Mycket information till anställda är viktigt.
- Man försöker skapa individuella visioner.
- Facket har en viktig roll i att skapa internpolitiskt stöd.
- Ledning av förändringen handlar om att vara närvarande för medarbetarna, ge information och samarbeta med externa hjälporganisationer. Arbetet sker utifrån en genomarbetad plan.



## **5.4 Apoteket AB**

Denna organisation genomgår just nu en förändringsprocess som kallas ”Tre Steg”. Samtliga anställda berörs av förändringsarbetet. Intervjupersonen är chefen för kundkanal samhälle Monica Hagman. Syftet med förändringen är att effektivisera organisationen med huvudinriktning på receptdelen eftersom det varit stora kötider. Apoteket kommer även att röra sig mot ett kedjesystem vilket innebär att alla apotek skall ha samma sortiment och utseende. De kommer att införa nya tjänster och arbeta på ett nytt sätt. Enkla kundärenden skall kunna behandlas snabbt och kunder i behov av mer ingående rådgivning skall ha möjlighet att få det. Resursplaneringen skall förbättras och arbetslagen skall förändras för att skapa större delaktighet bland medarbetarna. De kommer att arbeta med rollfördelningen och på så sätt bättre sprida kompetensen inom apoteket. Apoteket skall bl.a. positionera sig som rådgivare, få kunder att vända sig till dem för rådgivning i större utsträckning än tidigare. Bättre ekonomi, medarbetarnas situation, god tillgänglighet och att varan skall finnas i lager är exempel på mål i arbetet. Hagman nämner ofta ett styrkort som liknar en checklista där detaljer för genomförandet finns beskrivna.

För att skapa motivation hos medarbetarna tror Hagman att det är viktigt att kunna förklara målet och visionen, att skapa en lust hos medarbetarna att vilja gå mot målen. Den övergripande visionen är: ”Vi gör Sverige friskare”. Detta är ledordet för Apoteket AB i allmänhet och inte särskilt för just denna förändringsprocess. Hagman menar att det är viktigt att ge personalen handlingsfrihet och att skapa delaktighet. En viktig faktor är att detta utvecklingsarbete har startat nedifrån, dvs. förslagen till förändring har kommit från medarbetarna själva. En positiv motivationsfaktor är att personalen sett effekterna av förändringarna i form av nöjdare kunder och kortare kötider. Medarbetarna har tilldelats roller med individuella mål så alla vet vad de skall uppnå för att ha en förväntan i nästa lönerevision. Lönen är ett viktigt verktyg att styra med. Det här används till viss del i förändringsprocessen. Det berör samtliga medarbetare och uppnår man eller överträffar sina mål kan man räkna med att bli belönad och annars inte i samma utsträckning. Hagman anser att ekonomisk belöning är ett mycket starkt instrument.

Frisknärvaron, dvs. andel personer med en sjukfrånvaro på mindre än sju dagar/ år, minskar vilket är ett dåligt tecken säger Hagman. Man måste då ha en bra dialog om orsaker och erbjuda rehabilitering. Det är mycket viktigt med en Human Resources-organisation som är toppad med extra resurser för att stödja och hjälpa personalen.

Hagman anser att kommunikation är avgörande för om man skall kunna driva ett förändringsarbete på ett bra sätt. Här har man arbetat väldigt hårt kring att ta fram underlag för chefer så de kan tala om för medarbetarna om och om igen varför förändringen sker. Detta bland annat för att motverka eventuell oro bland personalen. Hon menar att man måste kunna förmedla ut varför man genomför förändringen på ett personligt plan. Det är olika hur detta genomförs i praktiken. Ofta kan det vara grupputvecklingssamtal då chefen samlar medarbetarna och pratar om verksamhetens utveckling och vad individen och gruppen kan bidra med.

Hagman menar att kommunikationen på hennes arbetsplats är väldigt öppen. Det är framför allt helhetsbilden som de försöker förmedla, inte detaljerna. Apoteket gör detta genom att förse cheferna med informationsmaterial. Att förmedla syftet på ett personligt plan är viktigt. Detta kan ske under grupputvecklingssamtal då chefen samlar medarbetarna och pratar om verksamhetens utveckling och om vad individen och gruppen kan bidra med. Dialogen anser hon vara viktig. De Hagman arbetar närmast med vet vad syftet och målen är och områdescheferna likaså. Ju längre bort i personalkedjan man kommer desto tunnare blir kunskaperna tror hon. Det arbetas med rutiner för att kunna diskutera samt lämna förslag till förbättringar till olika arbetsmoment via intranätet.

Eftersom vissa apotek har kommit längre i förändringsprocessen än andra behövs extra jobb med att förklara hur människor reagerar i en förändringsprocess på de långsammare apoteken. Det förklaras vad som är vanliga reaktioner och faser och detta skall ge en insikt om att man kommer ta sig ut ur den fas man befinner sig i. Detta underlättar i processen säger Hagman. Human resources-insatser som denna har inte getts generellt utan endast till de platser som haft det extra svårt. Det finns även ett processteam som består av människor från olika funktioner inom Apoteket som gör bedömningar av vad specifika problem är på just den arbetsplatsen. Ungefär som en insatsstyrka stannar de i några dagar för att underlätta processen.

Hagman nämner att det finns en värdegrundsproblematik inom Apoteket som märks i diskussioner bland medarbetarna. Denna grundar sig i Apotekets samhällsuppdrag kontra kommersiella intressen. Apoteket utsätts trots att det är ett monopol för konkurrens inom vissa områden och detta har tydliggjorts i det förändringsarbete som pågår. Hagman menar att vissa medarbetare inte känner igen sig i organisationen Apoteket när de ser fall då kunder hanteras

på ett sätt som de inte tycker speglar det icke-vinstdrivande samhällsuppdrag som många anser att Apoteket står för. Detta har påverkat viljan att förändras negativt. En projektgrupp är nu tillsatt för att ta upp debatten och försöka likrikta värderingarna inom organisationen.

Syftet med processen inom Apoteket är att påverka kötiderna men under processen händer att vissa apotek kollapsar under förändringstrycket och gör situationen värre än tidigare. Då är det viktigt att vara uthållig menar Hagman. Det går i vågor och målet är att kunden skall tjäna på förändringen men ibland fungerar det inte som det ska. De apotek som kollapsar stöds på så sätt att lokal chef går in och t.ex. ändrar i arbetsgruppers sammansättning. Vi har märkt att det ibland finns underliggande problem som man kunnat skyla genom att ta in mer folk men när det sedan blir tydligt med kostnadskrav kommer detta till ytan säger Hagman. Lösningen är då omorganisationer av arbetsgrupperna.

Framgångsrikt ledarskap handlar enligt Hagman om att tro på människor och deras förmåga. Chefsrollen blir enligt henne att locka fram det bästa hos alla. Det är även viktigt att vara mycket tydlig med vart man vill. Hagman tror mycket på delaktighet som skapar lust och glädje.

#### **5.4.1 Sammanfattning Apoteket AB**

- Motivation skapas genom att många förslag till förändring kommit nedifrån och genom att tydligt förklara målet.
- Tydligt uppsatta individuella mål för medarbetarna med ekonomiska belöningsystem finns.
- Stora insatser för att sprida information via de närmaste cheferna till medarbetarna.
- Visionen i förändringsprocessen rör sig kring bättre och effektivare kundbetjäning och en större känsla av delaktighet bland Apotekets medarbetare.
- Tydlig plan för genomförandet finns. Samarbetet med facket har gradvis förbättrats, en grupp för att understödja i förändringen har tillsatts och ett projekt för att diskutera värdegrundsproblematik har skapats.

## ***5.5 Socialtjänsten Nacka Kommun***

Konkret består förändringen av att behandlingsinsatserna gentemot personer som behöver hjälp separerades från myndighetsdelen, en kommunal produktion bildades hos socialtjänsten som kallades verksamheten för sociala stödresurser. Inom denna verksamhet arbetar cirka 400 personer. Tidigare fanns behandlingsinsatser och myndighetsutövning i samma organisation och denna förändring handlar om att separera den operativa delen av socialvård från myndighetsdelen. Syftet är att de medborgare som söker hjälp ska slippa så mycket byråkrati och myndighetsutövning. Den enhet vi undersöker är avdelningen för sociala stödresurser för ungdomar som innefattar 15 personer. Intervjupersonen är avdelningschefen Kicki Lundberg.

Lundberg berättar att personalen reagerat framförallt med en väldig oro för att man inte vet hur framtiden ser ut. Hon säger vidare att det inte funnits någon större entusiasm till att vilja förändra, mycket på grund av att man inte förstått syftet med förändringen och vad slutresultatet ska bli. Dessutom har det som sagts från början inte infriats och någon ny information har inte framkommit från ledningen. Förändringarna har ifrågasatts och det har varit väldigt mycket diskussioner, de frågor som ställts har sällan blivit besvarade av de som ansvarar för förändringen. Informationsflödet har varit väldigt knappt inom Nacka kommun menar Lundberg. Ursprunglig information kom via e-post från stadsdirektören och det har inte funnits någon personlig kommunikation alls. De fackligt aktiva delger den information de har till personalen men de verkar ha haft lika svårt som övriga att få tag i information. Personalen har haft möjlighet att ställa frågor men det kommer inga svar. Inte heller chefen ovanför Lundberg eller chefen ovanför denne har någon information att ge. De har samma problem som jag säger hon.<sup>31</sup> Lundberg säger att principen att människor skulle få snabbare hjälp gav positiva reaktioner från medarbetarna till en början. Dessa reaktioner existerar tyvärr inte längre. I samband med förändringen lyckades dock avdelningen införa ett nytt modifierat arbetssätt vilket positivt. Lundberg menar att ingenting gjorts för att skapa positiv opinion till förändringen inom organisationen.

Lundberg anser att det är det goda samarbetet mellan människorna här som skapat motivationen för att vilja förändra. Att arbetsglädjen fortfarande finns kvar. Hon säger så här: ”Vi har försökt tänka att det är bra att utvecklas, vi har åkt på resor tillsammans och gjort bra saker ihop. Resor ser jag lite som en belöning för det vi gjort hittills, bibehållit samarbete med mera”.

---

<sup>31</sup> Intervju med Kicki Lundberg, C Sociala stödresurser, Nacka kommun, 10 Maj kl. 13.00-14.00

Den vision som getts är informationen att människorna i Nacka inte skulle utsättas för så mycket myndighetsutövning utan ska kunna söka den hjälp de själva vet att de behöver. Att produktionen skulle växa och myndighetsdelen skulle minska eftersom myndighetsutövningen var tänkt att bli mindre. Detta har inte skett i verkligheten utan produktionen har istället minskat.

Lundberg säger att ingenting egentligen gjorts för att skapa ett interpolitiskt stöd. Däremot någonting som underlättat arbetet enligt Lundberg är framför allt den duktiga personalen på avdelningen. De har en mycket positiv inställning till det mesta. Hon upplever inte att hon känt något krav på sig i egenskap av chef från medarbetarna eftersom de vet att hon inte kan styra över det som sker. Lundberg menar att på andra avdelningar än hennes där vissa blivit uppsagda har man försökt omfördela folk eller hitta andra jobb i kommunen. Kommunen har försökt hjälpa till att hitta andra jobb, det är de skyldiga till säger hon. Några andra stödinsatser nämner hon inte. Angående produktionspåverkan säger Lundberg att klienterna är missnöjda med myndighetsdelen och det har hennes medarbetare svårt att hantera. Klienterna uppfattar lätt båda delarna som en enhet, som om kommunen är kommunen. De försöker hjälpa kunderna med att fylla i klagomålsblanketter som de sedan kan förmedla vidare.

Enligt Lundberg handlar gott ledarskap om att man måste vara nyfiken och sugen på utveckling, ha lätt för att delegera, kunna ha tillit till medarbetarna, samt våga vara obekväm.

### **5.5.1 Sammanfattning Socialtjänsten Nacka Kommun**

- Motivationen hos personalen har sviktat mycket tack vare osäkerhet om framtiden och brister i information från högre chefer.
- Frågor kring processen till cheferna har inte mötts med svar. Den kommunikation som funnits har inte varit personlig utan via e-post.
- Den vilja att förändras som finns har sin grund i det goda samarbetet mellan medarbetarna inom enheten och den ursprungliga visionen om bättre villkor för vårdtagarna.
- Facket bidrar med den information kring processen de har.
- I övrigt finns inga andra stödresurser.

## 6. ANALYS

*Med utgångspunkt i "A Model for Managing Change" redovisad i teoriavsnittet undersöker vi i detta kapitel det insamlade materialet för att sedan kunna dra slutsatser. Kapitlet avslutas med ett resultatavsnitt för att sammanfatta analysen.*

### 6.1 Att motivera till förändring

**Visby Garnison:** I den första punkten, att motivera till förändring, menade intervjupersonen att motivationen uppstod först när det slutgiltiga beskedet kom. Här nämns en acceptans av slutgiltigt beslut som en viktig faktor till motivation att en person skulle vilja att gå vidare i sitt liv, att vilja förändra. Det olika tid för olika individer att acceptera ett beslut om förändring. Intervjupersonen menar att man måste pumpa ut samma information flera gånger för att den ska nå alla därför att de är olika mottagliga för information vid olika tidpunkter. Det verkar vara vanligt enligt intervjupersonen att en chockfas följs av upprördhet och slutligen acceptans. En motivationsfaktor som intervjupersonen nämnde är att medarbetarna uppmuntrades till att prova på någonting nytt vilket bland vissa upplevdes positivt. Ledningsgruppens engagemang och förtroende hos medarbetarna lyfts även det fram som en motivationsfaktor. För att motverka förlust av motivation har det varit viktigt att skapa gemenskap genom idrottsaktiviteter, utflykter, frukostaktiviteter etc. Informationsflödet uppges vara en mycket viktigt för att uppnå acceptans och motivation.

**Scania:** För en del medarbetare var förändringen en motivationsfaktor eller en "knuff i rätt riktning" för att pröva på någonting nytt. Människor som övervägt att göra något annat i sina liv kan här få incitamentet att verkligen genomföra det. Intervjupersonen menar att det handlar om en bearbetningsprocess som var och en måste ta sig igenom och när man gjort det och accepterat läget så finns en vilja att genomföra det som behöver göras. Stödinsatser från trygghetsrådet och facket såsom betalda studiepaket och starta eget utbildningar uppges vara positivt för motivationen. Ytterligare ett stöd är företagshälsovård, chefer, psykologer och präster. Dessa stödinsatser uppges inte vara direkt motivationsskapande men finns där som stödresurs åt de som behöver det. Även i detta förändringsarbete anses det vara viktigt med mycket information, chefer som lyssnar och som svarar på frågor.

**Apoteket:** Idéerna till förändring har sitt ursprung hos medarbetarna som själva har uppmärksammat de problemområden som bör förändras. Att idéerna kommer från personalen själv och att medarbetarna på så sätt varit delaktiga i utformandet av förändringarna uppges

vara en motivationsfaktor. Att personalen sett positiva effekter av förändringsarbetet på nära håll har ökat motivationen hos medarbetarna att fortsätta processen. Det ekonomiska belöningssystemet uppges vara ett kraftfullt instrument för att motivera. Intervjupersonen uppger att kommunikation och information är avgörande i förändringsarbetet eftersom man genom detta kan stötta och hjälpa berörd personal.

**Nacka:** Här har det inte gjorts några insatser från ledningens sida för att öka motivationen hos medarbetarna. Ett problem som verkat motivationssänkande har varit det bristande informationsflödet som gjort att de berörda trubbats av.

En likhet mellan de tre första organisationerna är vikten av informationsflödet till personalen. Ett bristande informationsflöde i den fjärde organisationen uppges hämma motivation vilket bekräftar hur viktigt det är med löpande information. Ytterligare en likhet mellan organisationerna är att acceptans på ett eller annat sätt måste ha skapas hos medarbetarna för att skapa motivation att vilja förändra. I de två första organisationerna handlar det om att acceptera situationen för att sedan kunna gå vidare och göra det som måste göras. I den tredje organisationen har personalen själva varit delaktiga i utformandet av förändringen, vilket uppges ha varit motivationsskapande.

## ***6.2 Att skapa en vision***

**Visby:** Beträffande den andra punkten, *att skapa en vision*, kunde vi identifiera två olika. Den ena gällde att skapa visioner för varje enskild medarbetares framtid såsom möjligheten till ett nytt jobb eller en ny utbildning. Den andra visionen berörde chefen och hans arbetsgrupp och bestod i att ingen som lämnar organisationen ska vara arbetslös. Det verkar därför som det finns en klar vision kring framtiden i det sammanhang intervjupersonen verkade i.

**Scania:** Människan i fokus med individuella visioner på samma sätt som inom Visby garnison. Även här kan man uttyda ett starkt fokus kring människors behov av stöd istället för kring en huvudsakligen produktionsinriktad vision.

**Apoteket:** Bättre och effektivare kundbetjäning. Större känsla av delaktighet för medarbetarna. Apoteket har haft material som gått ut till medarbetarna i syfte att klargöra

visionen. Det förefaller alltså finnas en genomtänkt vision för framtiden efter förändringsprocessen.

**Nacka:** Här finns ingen uttalad vision. Målsättningen som kan ses som en vision var dock att klienterna ska slippa byråkrati och myndighetsutövning genom en differentierad verksamhet med myndighetsdel för sig och socialvård för sig. Denna ursprungliga målsättning har inte följts upp eller omformats sedan det blivit klart att den inte blivit som väntat.

I de tre första organisationerna kan man se att det skapats visioner för att leda medarbetarna i sitt beteende. I den fjärde organisationen finns ingen uttalad vision eller uppföljning av målen när dessa inte uppfyllts som väntat.

### ***6.3 Att skapa interpolitiskt stöd***

**Visby:** Den tredje punkten, *att skapa interpolitiskt stöd*, handlar mycket om det förtroende gruppen hade från personalen. Den grupp som tillsatts för att understödja och hantera denna förändring fungerar som stöttepelare för individerna. Till gruppens hjälp nämns facket och trygghetsstiftelsen som viktiga aktörer.

**Scania:** De fackliga organisationerna uppges ha en oerhört viktig roll. Duktiga chefer och personalmän som är närvarande, stöttar, informerar och svarar på frågor spelar en viktig roll. Samarbetet med trygghetsrådet, företagshälsovården, beteendevetare och präster sades återigen vara underlättande. Att många människor fortfarande befann sig i ett slags chocktillstånd ansågs göra arbetet svårt.

**Apoteket:** Inledningsvis problem med facket i förändringsprocessen, efter en tid förbättrades samarbetet vilket underlättade mycket. En grupp tillsattes att åka runt bland apoteken för att underlätta och stödja förändringsprocessen. Projekt för att hantera diskussionen kring kommersiella mål kontra samhällsuppdrag hade startats. Syftet är att ta upp debatten som uppstått i samband med förändringsprocessen bland Apotekets medarbetare.

**Nacka:** Något interpolitiskt stöd kan inte uttydas i organisationen.

Man kan se att stödresurser såsom facket och externa organisationer liknande trygghetsstiftelsen och trygghetsrådet är av stor vikt för att skapa stöd inom organisationerna.



I fallet Nacka kommun finns inga tilldelade stödresurser och följaktligen är det interna stödet bristande.

#### ***6.4 Att leda förändringsprocessen***

**Visby:** På Visby Garnison arbetar POGG efter en plan som till stor del handlar om att informera alla inblandade om själva processen, om temadagar, möjligheter för individerna, trygghetsstiftelsens erbjudanden med mera. Att skapa engagemang för processen underlättades genom att ge snabba besked. Kommunikationen med omgivande samhälle såsom fack, trygghetsstiftelse och arbetsförmedling sågs som mycket viktig. Beredskap fanns för hantering av psykosociala problem. Dessa problem minskades genom aktiviteter såsom idrott, fackligt anordnade aktiviteter och möten. Kartläggning av individuellt stödbehov skedde i stor utsträckning. Det förekom även personlig kontakt med handläggare och karriärcoacher.

**Scania:** I ledandet av processen fanns ett flertal uppgifter som berördes i handlingsplanen: Outsourcingen av verksamheten på plats, hjälp med flytten till Södertälje, att uppmuntra till nya företag på plats, rådgivning, samt att ge information. Problem bestod i att hålla motivation och produktion uppe. Samarbete förekom med hälsovård, trygghetsstiftelsen och psykologer. Chefens närvaro sågs som viktig. Bidrag gavs till utbildning/tjänsteledigt. Information delgavs dagligen om allt som berörde organisationen och även om tillgängliga stödåtgärder. Extra personal togs in utifrån för att befintlig personal skulle få tid och möjlighet att tänka över sina val.

**Apoteket:** En tydlig arbetsplan tillämpades med checklistor. Spridning av kompetens genom rollfördelning. Rollerna förses med individuella mål så att var och en vet vad som förväntas. Viktigt att kommunicera med arbetstagarna och exempelvis följa upp sjukfrånvaron – dialog om orsaker. Viktigt att ge upprepad information till medarbetarna till exempel genom grupputvecklingssamtal. Extra resurser nödvändiga, stöd till personalen. Viktigt att förmedla en helhetsbild för medarbetarna.

**Nacka:** Den goda viljan bland medarbetarna har varit den största tillgången i ledandet av processen. Någon tydlig plan för genomförandet har ej kommit medarbetarna till del. Inte heller några stödpersoner eller andra resurser har funnits tillgängliga.

Gemensamt för de tre första organisationerna är hur stor vikt som fästs vid spridande av information och en effektiv kommunikation för att kunna leda processen. Information behöver upprepas om och om igen nämns det flera gånger. Det talas även om betydelsen av stödresurserna för att kunna leda förändringen på ett bra sätt. I det sista fallet har det brustit i flera av dessa hänseenden.

<i>ORGANISATION</i>	<b>VISBY GARNISON</b>	<b>SCANIA AB FALUN</b>	<b>APOTEKET AB</b>	<b>SOCIALTJÄNSTEN NACKA</b>
<i>FÖRÄNDRINGS- ARBETE</i>				
<b>TYP AV FÖRÄNDRING</b>	Kraftig nedskärning av personal och omstrukturering av kvarvarande organisation.	Omlokalisering av hela verksamheten.	Likriktning av apoteken, förändrad kundhantering, nya tjänster samt effektivisering av organisationen.	Uppdelning av organisationen i separata delar för behandling och myndighetsutövning.
<b>ATT SKAPA MOTIVATION</b>	Motiverande att få prova något nytt. Förtroendet för ledningsgruppen samt informationsflödet från denna. Skapande av gemenskap genom olika aktiviteter.	Motiverande att få prova något nytt. Utbildningsstöd från trygghetsråd och fack. Informationsflödet. Chefer som lyssnar och svarar på frågor.	Idén härstammar delvis från medarbetarna. Ekonomiskt belöningsystem. Informationsflödet.	Inga motivationsskapande aspekter. Dåligt flöde av information.
<b>ATT SKAPA EN VISION</b>	Försök att skapa visioner för varje enskild medarbetare. Även övergripande för chefs arbetsgrupp.	Försök att skapa visioner för varje enskild medarbetare.	Övergripande vision. Bättre och effektivare kundbetjäning. Större känsla av delaktighet för medarbetarna.	Ingen uttalad, men ursprungligen ett mål om underlättande för kund. Sedan detta ej gått som väntat har inget nytt mål satts upp.
<b>ATT SKAPA INTERN- POLITISKT STÖD</b>	Den tillsatta arbetsgruppen åtnjuter stort förtroende. Facket och trygghetsstiftelsen viktiga.	Fackliga organisationer, lyssnande chefer och personalmän. Även trygghetsrådet, företagshälsovården, beteendevetare och präster.	Facket och även stödgrupp för processimplementering. Projekt för att ta debatt med medarbetare kring frågor rörande förändringen.	Något interpolitiskt stöd kan inte uttydas i organisationen.
<b>ATT LEDA FÖRÄNDRINGS PROCESSEN</b>	Till stor del med information genom arbetsgruppen och samarbete med arbetsgivare i övriga samhället. Kartläggning av individuellt stödbehov.	Samarbete med hälsovård, trygghetsstiftelsen och psykologer. Bidrag till utbildning/tjänstledigt. Information Extra personal för att befintlig personal ska få tid att fundera.	Roller förses med individuella mål. Viktigt att kommunicera och exempelvis följa upp sjukfrånvaro med dialog om orsaker. Extra personal som stöd.	Den ledningsplan som följts har ej kommit medarbetarna till del. God vilja bland medarbetarna har varit största tillgången.

Tabell 2: Översikt av undersökta organisationer och förändringsarbetet inom dem

## ***6.5 Att förändra organisationen***

Något som visat sig genomgående är betydelsen av informationsflödet. Detta kan visas på i samtliga faktorer i modellen. När det gäller att motivera till förändring har information kring beslutet om exempelvis nedläggning och de handlingsalternativ som finns för individerna underlättat att nå acceptans av besluten. Mottagligheten för information varierar dock kraftigt mellan personer och de går igenom faserna i acceptanskurvan olika snabbt på grund av detta. Det är av vikt att chefen är medveten om var medarbetarna befinner sig i den acceptanskurva som vi redogör för i teoriavsnittet för att underlätta informationsspridningen. Det har betonats att människor som accepterat besluten är mer mottagliga för den information som tillhandahålls än de som befinner sig i andra faser, vilket förefaller naturligt. Det nämns att informationen måste repeteras om och om igen för att den verkligen skall nå fram hos alla medarbetare. Information om alternativ i karriären har skapat motivation och i vissa fall glädje hos personer som funderat på att exempelvis starta företag. Att snabbt kunna ge svar på frågor verkar motivationshöjande och skapar ett förtroende som underlättar i förändringsprocessen. Information om de goda resultat som förändringen medfört, vare sig det gäller framgång i stödet av personal i nedläggningssituationer eller rent ekonomiska mål, verkar även det motivationshöjande och gör konkret vad ansträngningarna inneburit för kunder, anställda eller effektiviteten inom organisationen. Man kan även notera att bristen på information har verkat motivationssänkande. Frågor som inte får svar och avsaknad av information kring mål och visioner har haft en tydlig effekt på motivationen hos personalen.

När det gäller skapandet av visioner kan man även här se vikten av ett fungerande informationsflöde. Vetskapen bland medarbetarna att det finns engagemang och en vilja att hjälpa de anställda i en svår situation är en viktig förutsättning för ett fungerande förändringsarbete. I Visby Garnison fanns en vision om att ingen skulle tvingas ut i arbetslöshet. God kommunikation mellan gruppen ansvarig för detta och berörd personal har varit en underlättande faktor. Om man skall kunna göra en vision kring förändringsprocessen tillgänglig för all personal krävs det en fungerande informationskanal som om och om igen kan upplysa om denna. Det har visat sig att i de fall då visionerna inte kunnat infrias krävs ny information om bakomliggande orsaker och nya möjliga vägar att gå för att bibehålla en vilja till förändring.

I skapandet av internpolitiskt stöd är det framför allt information som nyckelpersonerna och de så kallade eldsjälarna bidrar med för att underlätta förändringsprocessen. Att dessa eldsjälar, exempelvis duktiga chefer, i sin tur har information att ge anses också viktigt. Kunskap om nya arbetssätt och information kring processen i allmänhet stöttar de anställda i genomförandet. Facken har en betydande roll i eftersom de i många fall har en nära kontakt med personalen i organisationen.

Ledandet av förändringsprocessen är kanske det som visar på vikten av informationsflöde tydligast. I nedläggningssituationerna kan information vara den viktigaste komponenten för att få acceptans och en vilja att gå vidare med sitt liv. Externa organisationer som näringsliv, trygghetsstiftelsen, trygghetsrådet och arbetsförmedling bidrar med viktig information kring möjliga tillvägagångssätt i en ny karriär medan samtal med olika stödpersoner hjälper personalen uppnå acceptans av beslutet. Närmaste chef åläggs stor vikt när det gäller att kommunicera med sin personal. Lyhördhet gentemot medarbetarna lyfts fram som en viktig ingrediens i ledarskapet. Eftersom chefen är närmast till hands när det gäller att svara på frågor och bemöta oro och rädsla är det viktigt att denne är uppdaterad och själv har tillgång till stöd. Det är även viktigt att information kring nya roller och arbetssätt delges på ett effektivt sätt. Uteblivet flöde eller dåliga möjligheter att tillgodogöra sig informationen kan leda till minskad produktion och kundpåverkan. Det betonas att det är viktigt att förmedla en helhetsbild av processen för medarbetarna. Med endast en inblick i det egna område minskas förståelsen kring mål och syften och detta är inte önskvärt.

I de tre första undersökta organisationerna uppfylls framgångsfaktorerna i "A Model for Managing Change" väl. Enligt modellen är förutsättningarna för ett lyckat förändringsprojekt goda. När det gäller Nacka kommun har den strukturella förändringen genomförts som planerat. Men en ökad oro bland personalen, stort missnöje och ineffektivare organisation har gjort att förändringen knappast kan ses som lyckad. I Nacka kommun är informationsflödet undermåligt, visionsarbetet bristande, något internpolitiskt stöd verkar inte finnas och någon god kommunikation med ledningen beträffande förändringsprocessen förefaller inte existera. Vi kan inte avgöra om andra faktorer ligger bakom missnöjet bland personalen samt en ineffektivare organisation, men utifrån vår tolkning av modellen kan bristerna i modellens framgångsfaktorer vara orsaken.

## **7. RESULTAT & SLUTSATS**

*I detta kapitel presenterar vi resultatet av vår undersökning samt för diskussion kring modellen, slutsatserna och källorna.*

### **7.1 Resultat**

- Ett fungerande informationsflöde under alla stadier i förändringsprocessen är betydelsefullt för att inte säga grundläggande för att bemöta mänskliga reaktioner såsom oro, ilska eller missnöje.
- Till ett fungerande informationsflöde måste finnas en god kommunikation och lyhörddhet gentemot medarbetarna. Därför är det centralt att chefen är närvarande och tillgänglig under förändringsprocessen.
- I en förändringsprocess behövs extra stödresurser för medarbetarna i form av extra personal och psykiskt stöd där man med fördel tar hjälp av exempelvis facket, trygghetsstiftelsen eller andra externa stödorganisationer.
- Vi kan inte dra slutsatsen att visionsarbete är nödvändigt för att lyckas med förändringsarbete. Men vi har indikationer på att bristande visioner kan vara en bidragande orsak till missnöje, oro och/eller förvirring bland personalen.
- Ledning av förändringsprocessen är ofta det samma som lösning av de problem som uppstår: medarbetarna hamnar ofta i chocktillstånd inför stora förändringar och är motvilliga till små förändringar. Återigen blir lyhörddhet och närvarande chefer mycket viktigt.

### **7.2 Slutsats**

Vi skulle besvara frågan: *Hur gör mellannivåchefen för att underlätta när man ska förändra i organisationer?*

Chefen underlättar förändring genom att ge så mycket information till sina medarbetare som möjligt, detta genom alla stadier i förändringen. En väl fungerande kommunikation med sina medarbetare är centralt. För att god kommunikation ska uppnås krävs att chefen är närvarande och lyhörd gentemot sina medarbetare. Stödresurser såsom extra personal och psykiskt stöd visade sig underlätta förändring precis som att avsaknaden av detsamma föreföll vara hämmande.

## **7.3 Diskussion**

### **7.3.1 A Model for Managing Change**

Något som inte framgår av modellen ”A Model for Managing Change” är vikten av att informera medarbetarna. Även om visionen skulle kunna vara ett sätt att förmedla information så belyses inte vikten av att kontinuerligt upprepa informationen. Något som inte framgår av modellen är dessutom alla stödåtgärder som bör sättas in för att hjälpa personalen.

### **7.3.2 Slutsatsen**

För att öka reliabiliteten hade de varit fördelaktigt om vi hade gjort en undersökning bland de anställda för att se om de förhållanden som redovisats av våra intervjupersoner verkligen var heltäckande. En annan reliabilitetsfråga är att man som anställd, om man inte är fullständigt missnöjd med sin arbetsplats, inte gärna smutskastar den plats man jobbar på. Det är inte troligt att man som chef på en arbetsplats basunerar ut något som är dåligt för dess anseende under en bandad intervju. Men eftersom intervjuerna varit utformade på ett sätt så att de inte pekar ut någon enskild eller avslöjar några större företagshemligheter anser vi att våra intervjupersoner svarat så uppriktigt de kunnat. Eftersom de reaktioner som uppstår bland personalen i en förändringsprocess är fullt förståeliga – mänskliga – reaktioner tycker vi inte att det finns skäl för en chef att undanhålla vissa eventuella svårigheter i förändringsarbetet.

Vi kan inte generalisera till någon större population utifrån vårt material eftersom vår urvalsgrupp inte är representativ för exempelvis alla chefer och personalansvariga i Sverige. De undersökta förändringsprojekten är inte heller representativa för alla förändringsprocesser som genomförs. Detta är naturligtvis en brist men det betyder dock inte att vår undersökning skulle sakna värde. Utifrån de erfarenheter som redovisas här, skulle man kunna inleda en undersökning med slumpmässigt urval.

### **7.3.3 Källkritik**

Svaren på våra intervjufrågor är högst subjektiva. Som exempelvis när intervjupersonen ombedes berätta hur dennes medarbetare upplever en viss situation. Det finns därför självklart en risk att vi inte fått en rättvisande helhetsbild eftersom det är möjligt att problem inte kommer upp till ytan och till en chefs kännedom. Men eftersom det är chefen och dennes agerande vi avsett undersöka, det vill säga de utmaningar och lösningar chefen handskas med, får vi se detta som acceptabelt. Det är trots allt en inbyggd del i chefssituationen. Däremot så hade undersökningen fått ett större djup med fler intervjuer på framförallt medarbetarnivå.

Även om åsikterna är subjektiva upplevde vi att de personer som uttalade sig gjorde det så uppriktigt de kunde. Om några av de frågor vi ställde upplevdes som känsliga eller ledande så har de ändå besvarats mycket utförligt med motivering bakom svaren.

Har vi tolkat svaren på rätt sätt? Under intervjuernas gång har vi emellanåt kontrollerat att vi har förstått rätt och oftast fått det bekräftat. Det har förekommit oklarheter vid avlyssnandet av banden, men ingenting som skulle kunna leda till en total missuppfattning. Skulle någon annan komma fram till samma resultat om de använt sig av samma frågor men andra intervjupersoner? När vi analyserar resultaten går det inte garantera att resultaten av en liknande undersökning med andra intervjupersoner skulle motsvara våra egna.

## ***8. FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING***

Ett intressant arbete vore att undersöka hur det förhåller sig i de organisationer där förändringsarbete misslyckats. Kanske har det varit brister i informationsflödet? Eller skapandet av visioner? En djupare undersökning där även medarbetare samt de som planerat och beordrat förändring tillfrågas skulle vara ytterligare en intressant vinkel.

## 9. KÄLLFÖRTECKNING

### 9.1 Böcker & Artiklar

- Ahrenfelt, Bo, 2001. *Förändring som tillstånd*. Studentlitteratur.
- Armenakis, A., Harris, S. 1999. *Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives*. *Handbook of organizational behavior*. New York: Marcel Dekker.
- Brattemo, Carl-Erik, 1994. *Förändring Avveckling Utveckling*. Tiger förlag AB.
- Cummings & Worley, 1993. *Organization Development and Change*, West Publishing Company.
- Clarke, J., Ellett, C., Bateman, J., Rugutt, J. 1996. *Faculty receptivity/resistance to change, personal and organizational efficacy, decision deprivation and effectiveness in research I universities*.
- French & Bell, 1999. *Organizational Development - behavioral science interventions for organization improvement*, Prentice Hall
- Hughes, Ginnett & Curphy, 2006. *Leadership: Enhancing the lessons of experience*, McGraw and Hill.
- Judson, A. 1991. *Changing behavior in organizations: Mimimizing resistance to change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Kotter, J. 1995. *Leading Change: Why transformation efforts fail*. Harvard business review 73, Sid.59-67
- Lewin, K. 1947. Frontiers in group dynamics. *Human relations* 1: 5-41.
- Patel & Davidsson, 1994. *Forskningsmetodikens Grunder*, Studentlitteratur.
- Reichers, A., Wanous, J., Austin, J. 1997. *Understanding and managing cynicism about organizational change*. *Academy of management executive*, 11 Sid. 48-59.

### 9.2 Webbadresser

<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=544571> 2006-05-29 kl. 13:40

### 9.3 Intervjuer

Intervju med Kicki Lundberg, C Sociala stödresurser, Nacka kommun, 10 Maj kl. 13.00-14.00

Intervju med Kristina Pettersson, PC Scania Falun, 28 April kl. 13.00-14.00.

Intervju med Major Tommy Olsson, CPOGG Visby garnison, 26 April kl. 11.00-12.00.

Intervju med Monica Hagman, C Kundkanal samhälle, Apoteket AB, 10 Maj kl. 11.00-12.00



## **10. BILAGA 1. INTERVJUFRÅGORNA**

1. Berätta om din position och dina arbetsuppgifter.
2. Berätta om syftet med förändringen?
  - Varför genomfördes den just här?
3. Vilka slutmål arbetar ni för just nu?
4. Vilka berörs av förändringen?
5. Hur påverkas dina medarbetare av förändringen?
  - Psykiskt
  - Konkret
6. Hur ”förändringsbenägna” anser du att dina medarbetare är? Är medarbetarna i starkt behov av stabilitet?
7. Finns det några yttre (ej chef - medarbetare) faktorer som är problematiska och som man måste handskas med?
8. Ifrågasätts förändringarna av dina medarbetare?
9. Har du märkt något motstånd mot förändringarna?
  - Hur har det yttrat sig?
  - Vad är det i så fall som framkallar?
10. När togs beslut om förändring?
11. Hur lång tid hade ni för planeringsarbetet?
  - Anser du att ni hade tillräckligt med tid för planeringsarbetet?
  - Kan du berätta varför denna del är viktig?
12. Finns en projektplan för genomförandet? Kan du berätta om arbetsprocessen från idéstadiet till genomförandet?
  - gruppindelning i projektgrupp och ledningsgrupp, arbetsfördelning, arbetets olika faser, tidsperspektiv etc.
  - Finns det strategier för hur förändringsarbetet skall gå till? Vilka är de största prioriteringarna när ni förändrar?
13. Arbetar ni efter några visioner (se visionsarbete)
14. Vilka är de största svårigheterna med att genomföra förändringsarbetet beträffande personalen? (Räkna upp så många aspekter som möjligt)
15. Hur hanteras respektive svårigheter?
16. Hur skapar man motivation till att individerna ska vilja förändra?
17. Har det uppstått många oväntade utmaningar?
  - Hur hanteras dessa
18. Uppträder du olika mot olika individer med tanke på att människor reagerar olika (situationsanpassat ledarskap)
19. Finns en risk för att man faller tillbaka i ett gammalt beteende som skulle kunna motverka förändring?
  - Om ja, hur handskas man med det?
  - Om nej, hur har man gjort för att undvika detta?
20. Hur har information gått ut till personalen?
21. Hur reagerade personalen på beslut om förändring?
22. Vilka är de positiva reaktionerna bland personalen?
23. Kan man uttyda några stereotypa reaktioner bland personalen? (exempelvis vissa är positiva och entusiastiska, andra skriker och bråkar, andra blir tysta och deprimerade) Hur bemöter man i så fall respektive typ av reaktion?
24. Finns ett internpolitiskt stöd för att genomföra förändringen? Hur har man gjort för att skapa en positiv opinion inom organisationen? Hjälp av facket etc.?
25. Kan du nämna faktorer som underlättat förändringsarbetet?
26. Vilka stödåtgärder planerades för de anställda?
  - Både för de som är kvar och de som skall sluta

27. Finns det risk för förlust av viktig kompetens?  
- Om ja, hur motverkar man detta?
28. Hur handskas ni med de psykosociala problemen som kan uppstå för personalen i en avvecklingssituation. Exempelvis förlust av gemenskap, kontaktnät, trygghet, pengar.
29. Varför tycker du att man måste engagera sig för dom som slutar?  
- Hur resonerar företaget?
30. Vilka möjligheter har personalen att påverka och ställa frågor?
31. Vilken kontakt har ni med personalen?  
- Hur ofta har ni informationsmöten etc.
32. I vilken fas av arbetet kallades trygghetsrådet in?  
- Varför? Vad gjorde dom? Vilka blev effekterna av deras arbete?
33. Har produktionen påverkats?
34. Hur gör man för att bibehålla produktiviteten?  
- Vilka resurser/kompetens/insatser krävs?
35. Hur utvärderar ni förändringsarbetet?  
- Hur använder ni denna info?
36. Hur tycker du kommunikationen fungerar på din arbetsplats?
37. Hur övervakar man förändringsprocessen?
38. Hur ska man göra för att bibehålla förändringen?
39. Finns tillfällen då man kanske känner sig otillräcklig som chef? Vilka är dessa tillfällen?
40. Hur uppfattar du ditt egna ledarskap i denna förändringsprocess? Direkt, delaktig, delegerande etc.
41. Generellt: Hur skulle du vilja beskriva ”gott ledarskap”?
42. Generellt: Vad krävs av en bra chef i en förändringssituation?