

Företag i förändring

-En intervjuundersökning om att driva igenom en organisationsförändring

Av: Lovisa Granlund & Linn Olsson
Handledare: Erik Borg
**Södertörns Högskola | Institutionen för
företagsekonomi**
Kandidatuppsats 15 hp
Svenska | Vårterminen 2022
Logistik och Ekonomi



SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM
sh.se

Förord

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till personalen på Pärkans Konfektyr AB och Herbert Nathan & Co som har ställt upp på intervjuer. Vi vill även tacka vår handledare Erik Borg samt våra opponenter som har bidragit med värdefulla synpunkter.

Lovisa Granlund & Linn Olsson

Sammanfattning

Många företag måste med jämna mellanrum genomgå organisationsförändringar för att uppnå en mer effektiv verksamhet. I denna uppsats har fokus legat på att studera ett litet företag, dess utveckling samt behov av förändringar. Företaget, Pärkans Konfektyr AB, är ett tillverkningsföretag beläget i Stockholm som har bedrivit verksamhet sedan 2010. Företaget har senaste åren stadigt ökat sin omsättning och ställts inför en rad förändringar i takt med att företaget har växt.

Behovet av förändringar identifierades främst som tekniska, då det finns behov att implementera ett nytt affärssystem. Att förstå hur en förändring går till och hur en organisation kan genomföra ett implementeringsarbete på ett framgångsrikt sätt är viktigt eftersom implementeringen kräver mycket tid och resurser. Detta har undersökts genom att studera teorier och modeller för förändrings- och implementeringsarbeten i tidigare forskning.

Syftet med studien är att skapa en förståelse för vilka organisationsförändringar ett litet företag kan stå inför samt hur dessa kan genomföras på ett framgångsrikt sätt. Undersökningen är en kvalitativ studie och för att besvara studiens forskningsfråga har en intervjuundersökning tillämpats, där data har analyserats och ställts mot teorier och tidigare forskning på området.

Slutsatsen av denna undersökning är att Pärkans Konfektyr AB befinner sig i ett stadie av växtvärk och är i behov av förändringar. Detta innebär en rad utmaningar som ofta drabbar företag som har en stark tillväxt på kort tid. I kombination med denna tillväxt så finns det behov av nya strukturer och rutiner i verksamheten, där modeller från tidigare forskning kan fungera som ett hjälpmedel.

Nyckelord: Change management, Small business, Lewins change model, Kotters model, Organizational change, ERP implementation, Understand organizational change, Small enterprises, Growing pains.

Abstract

Many companies must undergo organizational changes to achieve a more efficient business. This essay has focused on studying a small company, its development as well as its need for change. The company, Pärkans Konfektyr AB, is a manufacturing company located in Stockholm that has been operating since 2010. The company has in recent years, firmly increased its sales and is facing a number of changes as the company has grown.

The need for changes was mainly identified as technical, because of the need to implement a new business system. Understanding how a change takes place and how an organization can accomplish an implementation effectively is important as it requires a lot of time and resources. This has been investigated by studying theories and models for successful change and implementation work in previous research.

The purpose of the study is to create an understanding of what kind of organizational changes a small company stands in front of and how these can be implemented in a successful way. The survey is a qualitative study and in order to be able to answer the study's research question, an interview survey has been applied, where the data has been analyzed and compared with previous research in the field.

The conclusion of this study is that Pärkans Konfektyr AB is in a stage of "growing pains" which leads to different challenges for companies that have strong growth in a short time. In combination with this growth, there is a need for new structures and routines in the business, for which several models from previous research can serve as auxiliary tools.

Keywords: Change management, Small business, Lewins change model, Kotters model, Organizational change, ERP implementation, Understand organizational change, Small enterprises, Growing pains.

INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering.....	3
1.3 Syfte	6
1.4 Frågeställning.....	6
1.5 Avgränsningar	6
1.6 Disposition	6
TEORI.....	7
2.1 Teoretisk referensram	7
2.1.1 Flamholtz växtvärksymptom	7
2.1.2 Lewins förändringsmodell	8
2.1.3 Change Management	10
2.1.4 Kotters modell	13
2.2 Tidigare forskning	15
METOD.....	23
3.1 Forskningsansats.....	23
3.2 Urval	23
3.3 Datainsamling	25
3.4 Metodkritik	26
3.5 Trovärdighet	27
3.5.1 Tillförlitlighet.....	27
3.5.2 Överförbarhet	28
3.5.3 Pålitlighet	28
3.5.4 Konfirmering	29
EMPIRI.....	30
4.1 Pärlans Konfektyr AB	30
4.2 Medarbetare 1	31
4.3 Medarbetare 2	33
4.4 Logistik och driftansvarig	34
4.5 Pärlans Konfektyr VD	35
4.6 Ansvarig i produktionen.....	37
4.7 Herbert Nathan & Co	37
ANALYS.....	40
5.1 Affärssystem	40
5.2 Organisation.....	41
5.3 Kommunikation	43

DISKUSSION	46
SLUTSATS	49
KÄLLFÖRTECKNING	51
BILAGOR	56
Bilaga 1 - Intervjuguide till VD och driftansvarig	56
Bilaga 2 - Intervjuguide till medarbetare med logistikansvar.....	57
Bilaga 3 - Intervjuguide till medarbetare i produktionen.....	58
Bilaga 4 - Intervjuguide till mailintervju av konsultföretag	59

INLEDNING

Inledningen innefattar bakgrund och problemformulering om ämnet, samt syfte, frågeställning och avgränsningar som konkretiserar temat.

1.1 Bakgrund

Förändringar sker ständigt runt omkring oss (Karasvirta & Teerikangas 2022). Det kan innebära plötsliga händelser som är svåra att hantera och förstå, men förändringar kan också vara planerade och förutsägbara (ibid). Många företag tvingas till både förutsedda och oförutsedda organisationsförändringar för att hålla sig konkurrenskraftiga på marknaden (ibid). Karasvirta och Teerikangas (2022) beskriver att det finns många olika modeller som ger förslag på olika tillvägagångssätt för att hantera organisationsförändringar. Globala kriser som Covid-19-pandemin har visat hur organisationer som snabbt kan anpassa sig till förändringar har en bättre chans att överleva i en tid där förändringstakten är högre än någonsin (ibid).

Organisationsförändring kan definieras som processen att anpassa organisationen till förändringar i den omgivande miljön (Jaaron et al. 2022). Hultman & Klasson (1998) menar att förändring konfronterar och påverkar alla i en organisation genom att utmana sättet att tänka och agera på. Det skapar ett avstånd mellan vad individer gör, och vad de borde eller förväntas att göra. Reaktionen på förändring är alltid olika och måste relateras till marknaden, traditioner, vanor och kulturer utanför och i organisationen, menar Hultman & Klasson (1998). Det måste även finnas kunskap om hur förändringar tränder i kraft för att förstå organisationsförändringar. Macri et al. (2000) har identifierat tre nivåer av organisationsförändringar. Den första nivån är förändringar som uppkommer i flera olika organisationer samtidigt, vilket ofta beror på en omställning i miljön som påverkar företagets fortlevnad. Den andra är förändring inom enskilda organisationer och uppstår antingen snabbt och plötsligt som ett genombrott, eller på grund av en kontinuerlig anpassning. Drivkrafter för förändringar som identifierats i enskilda organisationer nämner Macri et al. (2000) som situationer där en ny chef kommer in i en tid av kris, när prestationsförmågan bland de anställda i organisationen är låg, när det är förändringar i miljön, vid tekniska störningar samt vid förändringar på en institutionell nivå. Den tredje nivån är individernas egen benägenhet till förändring (Macri et al. 2000).

Att förstå organisationsförändringar är enligt Becker et al. (2005) att kunna analysera hur organisatoriska rutiner förändras. Under flera decennier har en stor mängd forskning byggts upp kring påståendet att ett företags rutiner är grundläggande komponenter i dess beteende samt organisatoriska förmågor. Utifrån detta perspektiv är de organisatoriska rutinerna avgörande för hur företaget kan utföra sina uppgifter, förklarar Becker et al. (2005). Däremot är många organisatoriska rutiner periodvis, eller närmare bestämt nästan alltid, under förändring. Becker et al. (2005) presenterar att ett centralt antagande är att rutinförändringar sker genom att organisationer ändrar både vad de utför och hur de utför sitt arbete. Rutinförändringar kan både initieras från ledningen men också från individer som jobbar internt med den specifika rutinen. Det finns även rutiner som förändras mer drastiskt än andra. Ett tydligt exempel är branscher som är beroende av företagets förmåga att snabbt kunna anpassa sig, att kunna fortsätta introducera nya produkter eller förbättra sina tillverkningsprocesser för att behålla konkurrenskraften (Becker et al. 2005).

Graungaard Pedersen et al. (2021) beskriver hur små företag ofta är centraliserade och skiljer sig från större företag genom faktorer som större brist på kompetens och resurser, behov av medarbetare som har bred kunskap samt ägare som är djupt involverade i verksamheten. Detta gör att ägare i små företag ofta är avgörande för förändringsarbeten, och att små företag i jämförelse med stora ofta tåmpas med olika organisatoriska utmaningar (Graungaard Pedersen et al. 2021).

Ett företag som önskar en organisationsförändring är Pärkans Konfektyr AB, ett litet svenskt tillverkningsföretag beläget i Stockholm med behov av ett nytt affärssystem. Definitionen av ett litet företag är enligt EU kommissionen en organisation med färre än 50 anställda och en årsomsättning som inte överstiger 10 miljoner euro (Upphandlingsmyndigheten 2017). Sedan 2010 har företaget på ett hantverksmässigt sätt producerat konfektyr, mer specifikt kolar och kolasås, utan konstgjorda tillsatser (Pärkans Konfektyr u.å). Företaget har 12 anställda och bedriver försäljning genom egen hemsida, egen butik samt via återförsäljare i Norden och Europa (Ratsit u.å.). Pärkans Konfektyr AB har senaste åren haft en stark tillväxt med ett snitt på 18% per år, och år 2020 låg omsättningen på drygt 11,3 miljoner kronor (allabolag 2021). Denna tillväxt har dock medfört utmaningar inom den dagliga driften hos företaget.

I dagsläget används i verksamheten affärssystem som saknar vissa önskvärda funktioner och som en tillfällig lösning på problemet används Excel-ark där data exporteras och korrigeras manuellt dagligen. De flesta företag använder någon typ av programvara för att planera och sköta sin resursplanering på ett effektivt sätt. En populär programvara är ERP, Enterprise Resource Planning, vilket är ett informationssystem som hanterar och integrerar företagets olika funktioner inom exempelvis ekonomi, tillverkning, försörjningskedja, personal och handel. Användandet av ERP-system ger tydliga fördelar som exempelvis delning av realtidsinformation, vilket bidrar till att verksamheten kan vidta åtgärder för exempelvis ökade affärsbehov på ett mycket effektivt sätt (Spathis & Constantinides 2003). Detta har skapat incitament för att implementera ett nytt eller utveckla befintligt affärssystem hos Pärkans Konfektyr AB och därmed genomgå ett förändringsarbete i organisationen.

1.2 Problematisering

Wentworth et al. (2018) menar på att människor naturligt gärna motsätter sig förändringar. Skälen kan vara många, men fyra skäl är ofta återkommande. Det kan handla om en önskan att inte förlora något av värde, att förändringen och dess mål misstolkas, att förändringen inte skulle vara meningsfull för organisationen eller att toleransen för förändring allmänt är låg. Organisatoriska förändringar är dock ofta nödvändiga och oundvikliga för företagens överlevnad och tillväxt (Wentworth et al. 2018).

Målet vid organisationsförändringar är att organisationen ska göra anpassningar som bidrar till förbättring inom exempelvis konkurrenskraft, effektivitet och prestanda, menar Mellert et al. (2015). Vidare presenteras att dessa mål inte alltid förverkligas, utan snarare kan leda till en negativ inverkan på det finansiella resultatet. Däremot är det väldigt få studier som faktiskt rapporterar om organisationsförändringar som har haft ett sådant utfall. Studier som påvisar ett misslyckande är sannolikt underrepresenterade i de publicerade artiklarna, på grund av att dessa studier inte stödjer den typiska hypotesen av att organisationsförändringar "fungerar". Uppgifter om ekonomiska förluster är ofta mindre tillgängliga för att företaget gärna undviker att skylta med sina misslyckanden (Mellert et al. 2015). På grund av att det är en stor andel företag som misslyckas med sina förändringsarbeten, så finns det behov av att lära sig mer om detta.

Analysen av förändringsaktiviteter gjorda av Hultman & Klasson (1998) visar att organisationer har svårt att lära sig. Förändringar som skett under de senaste tjugo åren i svenskt arbetsliv sprider sig sällan vidare och det är därför svårt att få en kontinuerlig utveckling. När inget lärande sker så kommer förändringsprocesserna att misslyckas, då de inte lämnar något spår efter sig. Hultman & Klasson (1998) förklarar två typer av lärande. Den ena är första ordningens lärande som innebär förbättring inom en del av organisationen, men den grundläggande strukturen förblir som innan. Första ordningens lärande är den mest förekommande och ett exempel är en förändring i ledarskapsstilen så den förbättras, men är i princip densamma som tidigare. Andra ordningens lärande innebär att strukturer och förhållningssätt i företaget ifrågasätts. Detta kan leda till en kritisk granskning som skapar bättre kunskap om verksamheten och ger upphov till positiva förändringar som är mer djupgående. Hultman & Klasson (1998) lyfter att förändring kräver kompromisser av resurser och kan ses som ett utbyte mellan maktpositioner i olika nivåer inom företaget. Vid en förändringsprocess är det därför viktigt att det finns en ledning som kan kommunicera och motivera individerna, förklarar Macri et al. (2000). Många individer som påstår att de är öppna för förändringar kan istället gå emot dem vid misstanke om att det skulle ändra befintliga roller och relationer. Motstånd till förändringar har därför studerats som en reaktion som uppstår när individer är bundna i olika maktrelationer och agerar på händelser som utförs av någon annan. Individens uppfattningar är grundläggande då det skapar olika former av medgivande eller motstånd, och motstånd har ofta en negativ inverkan på förändringsprocessen. Att tappa kontroll, rutiner, traditioner och relationer benämner Macri et al. (2000) som viktiga motiv för att göra motstånd.

Under en förändring krävs det att den strategiska utvecklingen i organisationen matchar kraven som finns i varje specifik tillväxtfas. Om dessa inte uppfylls så benämns det som att företaget befinner sig i ett stadie av växtvärk (Flamholtz 2009). Att göra förändringsarbeten och implementeringar av affärssystem i verksamheter är ofta förenat med vissa risker, menar Ali & Miller (2017). Det kan ge fördelar i form av ökad konkurrenskraft och utveckling, men kan också vara väldigt kostsamt samt resurs- och tidskrävande. Tidigare studier har visat att risken att inte nå målen för förändringsarbeten är stor, trots att arbetet har påbörjats med goda förberedelser och förutsättningar (Ali & Miller 2017).

Ali & Miller (2017) förklarar hur det saknas viktig kunskap om ERP-implementeringar på grund av en ständig förändring och utveckling av teknik, affärsprocesser samt integrering av avdelningar och partners i försörjningskedjan. Den stora utvecklingen inom IT har på senare år lett till många nya aktörer som erbjuder affärssystem till små och medelstora företag till konkurrenskraftiga priser. Detta har gjort att allt fler företag haft möjlighet att investera och uppdatera eller implementera affärssystem, vilket ofta är nödvändigt för att kunna vara konkurrenskraftiga (Ali & Miller 2017). Spathis & Constantinides (2003) redogör för att många upplever implementeringsproblem till låg eller genomsnittlig grad. Flertal företag som har implementerat ERP-system hade förväntningar som delvis motsvarats, och företagen kände att implementeringen var ett måste för att i framtiden kunna vara konkurrenskraftiga. Dock kvarstod problem som bland annat förseningsproblem, ökade kostnader samt medarbetarnas motstånd till förändringen (Spathis & Constantinides 2003). Vidare diskuterar forskarna att det är möjligt att ERP-implementeringar kräver en rekonstruktion av affärsprocesser och organisationsstruktur, men framförallt en förändring av ledarskap och företagskultur. Ett samarbete inom organisationen och mellan organisationen och företaget som erbjuder affärssystemet menar Spathis & Constantinides (2003) är avgörande.

De Sordi et al. (2022) beskriver fyra överlappande utmaningar som små företag står inför. 1) Små företag har knappa och begränsade resurser. 2) Traditionella innovationsmetoder är kostsamma och möter ofta kulturella hinder vid implementering hos små företag. 3) Litteratur om produkt- och tjänsteinnovation är starkt koncentrerad till produktutveckling som är anpassat för större företag. 4) Produkt- och tjänsteinnovation ses som en viktig komponent för företagets kontinuitet och utveckling. De Sordi et al. (2022) beskriver hur studier visar att små företag sällan kan tillämpa samma formaliserade processer som stora företag. Innovationsprocessen för små företag kännetecknas istället med en övervägande kultur av informalitet och improvisation (De Sordi et al. 2022). Det finns även ett växande intresse för att studera processmodeller som lett till misslyckade organisationsförändringar för att få en djupare förståelse för komplexiteten (Schwarz et al. 2021). Wentworth et al. (2018) förklarar hur flera studier har antytt att måttet på framgångsrika organisationsförändringar är låg, och ligger på drygt 30%. En hög misslyckandefrekvens kan tolkas som att företagen inte når uppsatta mål med förändringen, vilket gör det viktigt att synliggöra varför och hur förändringsarbeten blir lyckade eller misslyckade. En viktig faktor anses vara den process som ligger till grund för förändringen (Wentworth et al. 2018).

1.3 Syfte

Syftet med denna intervjuundersökning är att skapa en förståelse för vilka organisationsförändringar ett litet företag kan stå inför samt hur dessa kan genomföras på ett framgångsrikt sätt.

1.4 Frågeställning

Hur kan Pärkans Konfektyr AB genomföra framgångsrika organisationsförändringar?

1.5 Avgränsningar

Studien kommer avgränsa sig till en intervjuundersökning på Pärkans Konfektyr AB som är verksam i Sverige. Tidigare forskning om organisationsförändringar har studerats från 1990-talet fram till idag, då det främst är under dessa år detta fenomen växt fram och utvecklats.

1.6 Disposition

Denna uppsats är indelad i sju kapitel. *Kapitel ett*, inledning, innehåller en bakgrundsbeskrivning följt av en problemformulering av ämnet. Kapitel innehåller även uppsatsens frågeställning, syfte, avgränsningar samt disposition. *Kapitel två*, teori, presenterar en teoretisk referensram följt av teorier som används i analysen för att kunna förklara uppsatsens empiri. Kapitel två avslutas med beskrivning av tidigare forskning. Därefter följer kapitel tre som är metodavsnittet. *Kapitel tre* beskriver tillvägagångssättet i form av forskningsansats, urval, datainsamling samt ett avslutande avsnitt med metodkritik. *Kapitel fyra* innehåller empiri med insamlad data från Pärkans Konfektyr AB samt Herbert Nathan & Co. I *kapitel fem* har empirin analyserats med hjälp av uppsatsens teorier och tidigare forskning. *Kapitel sex* diskuterar resultat och analys samt presenterar förslag på framtida forskning. Avslutningsvis presenteras uppsatsens slutsats i *kapitel sju*.



Figur 1.1 Uppsatsens disposition

TEORI

Teorigenomgången lyfter två olika delar, teoretisk referensram och tidigare forskning. Använda teorier i denna studie är Flamholtz växtvärksymptom, Lewins förändringsmodell, Change Management och Kotters modell.

2.1 Teoretisk referensram

Denna studie har flera teorier som valts ut från tidigare forskning, med syftet att kunna appliceras på Pärkans Konfektyr AB och deras förändringsarbete. Teorierna bidrar med kunskap om olika tillvägagångssätt att jobba på under organisationsförändringar, och har uppkommit genom tidigare forskningsbidrag till ämnet. Överlag innebär organisationsförändringar insatser från främst chefer som bidrar till att de anställda förändrar sitt arbetssätt som i sin tur gynnar organisationen (Petrou et al. 2018). Förhoppningen är att någon av modellerna skulle kunna vara applicerbara och fungera som hjälpmedel för ett litet företag som planerar att göra en organisationsförändring.

Flamholtz (2009) beskriver de växtvärksymptom som möjliggör att kunna se tendenser till att företaget inte har hunnit anpassa sig till utvecklingstakten, vilket bidrar till ineffektivitet. Identifierade växtvärksymptom kan därmed fungera som ett hjälpmedel för att kunna avgöra när organisatoriska förändringar behöver införas. Lewins förändringsmodell är ett verktyg för ledare att involvera personalen i en förändringsprocess (Hussain et al. 2018). De tre stegen gör det möjligt att ha kontroll, en plan och kunna utvärdera slutresultatet (ibid).

Change management är ett sätt att beskriva individernas roll i förändringsarbeten och hur företagskulturen och företagsstrukturen påverkar de anställda (Lauer 2020). Kotters modell från 1996 som är mest välkänd, innefattar fler steg än de andra modellerna och många delar i företaget som ska involveras. Det skulle kunna vara väldigt effektivt för mindre företag, då strukturer och ansvarsfördelning ofta inte hunnit falla på plats som hos större företag (Appelbaum et al. 2012).

2.1.1 Flamholtz växtvärksymptom

Företag förändras ständigt och de som befinner sig i ett stadie av tillväxt behöver därmed finna system och strukturer som är anpassade efter den storlek som organisationen har kommit att

bli (Flamholtz 2009). Flamholtz (2009) beskriver risken att det kan uppstå problem om organisationen inte inför åtgärder. Växtvärk är ett typ av förändringsstadium som tyder på att företagets infrastruktur, det vill säga resurserna, interna verksamheten och ledningssystemet, inte håller jämn takt med intäkterna som företaget genererar (Flamholtz 2009). Vidare förklarar Flamholtz (2009) att de beskrivna växtvärksymptomen indikerar på att det krävs en förändring för att organisationen ska kunna fortsätta att fungera effektivt. Däremot skriver Flamholtz (2009) att teoretiker påstår att organisationers livscyklar och framgång grundas i hur väl cheferna har förmågan att läsa av situationen, och därefter göra implementeringsarbeten vid rätt tidpunkt. Fortsättningsvis uppmärksammas de nio identifierade växtvärksymptom. Det kan börja med att personalen känner att de inte har "tillräckligt med timmar på dygnet" eller att de lägger mycket tid på att "släcka bränder". Personalen kan också uppleva att de inte vet vad resterande medarbetare gör eller att personalen inte har tillräckligt med kännedom om vart företaget är på väg. Många medarbetare kan också uppleva att möten är överskattade och slöseri med tid. Det kan visa sig ur ett organisationsperspektiv, då ett växtvärksymptom är att företaget består av för få mellanchefer. De sista växtvärksymptomen är att personal kan känna att de måste göra uppgifter själva för att det ska bli rätt, att planeringar inte följs upp och därmed inte blir genomförda, eller att medarbetare börjar känna sig osäkra på sin roll i företaget (Flamholtz 2009).

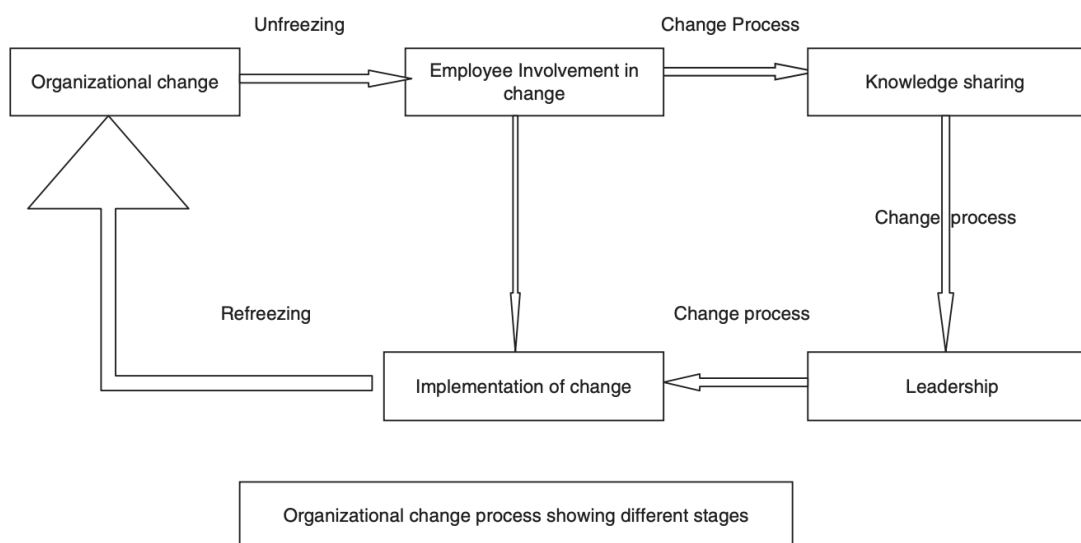
2.1.2 Lewins förändringsmodell

Enligt Burnes & Cooke (2012) var Kurt Lewin en av de första personerna att införa begreppet *planerad förändring*, och som skulle komma att bli ett lyckat verktyg för framgångsrika organisationsförändringar. En av de mest kända modellerna är *three-step model for change*, även kallad Lewins förändringsmodell. Modellen visar hur förändringar kan ske på ett framgångsrikt sätt genom tre steg. Modellen fokuserar på en modifikation av beteenden för de anställda, för att kunna släppa gamla strukturer och rutiner samt skapa nya (Burnes & Cooke 2012). Modellens första steg är "unfreeze stage", vilket är ett stadie där de anställda delges förändringen (Gilley, Gilley & McMillan 2009). Detta kan skapa starka känslor och kräver en tydlig redogörelse för förändringsprocessen (ibid). Redogörelsen kan ske genom att ha en tydlig kommunikation och involvera de anställda (ibid). Steg två är "change", vilket innebär att förändringen ska ske, där ledare med uppmuntrande beteende tenderar att förbättra den anställdes inställning och acceptans (Hussain et al. 2018). Sista steget är "freeze", vilket innebär att förändringen har stabiliserats och har förankrats i organisationens verksamhet (Ates

& Bititci 2011). Om det inte bäddas in i organisationens rutiner kan fördelar gå förlorade och personal kan falla tillbaka i gamla arbetssätt (ibid).

Hussain et al. (2018) beskriver att en organisationsförändring är när organisationen rör sig från det kända, nuvarande tillståndet till det okända, önskade tillståndet. Framtiden är ofta osäker på grund av förändringen och påverkar individerna i organisationen samt deras värde och kompetens, vilket gör att målet måste vara tydligt för att övertyga personalen. Genom att använda Lewins förändringsmodell och dess tre steg kan ledarna instruera personalen för att i sin tur involvera dem under förändringsprocessen. Syftet med modellen är möjligheten för chefer och ledare att driva förändringar i organisationen som går att planera, övervaka och utvärdera (Hussain et al. 2018). Vidare förklarar Hussain et al. (2018) hur en implementering av förändring kräver att det nuvarande tillståndet i en organisation måste ändras till ett önskat tillstånd. Aktivitetsförändring, engagemangsplanering och en förändringsledningsstruktur är tre aktiviteter att använda som hjälp när en förändring ska påbörjas. Aktivitetsförändringen är de händelser som måste inträffa för att förändringen ska bli framgångsrik och innehåller bestämda uppgifter och en tidsplan. Engagemangsplaneringen identifierar de personer som krävs för att få stöd och engagemang att lyckas med projektet, och förändringsledningsstrukturen ser över den nuvarande ledningen och vilka resurser som krävs för att främja förändringsarbetet (Hussain et al. 2018). Lewins 3-stegsmodell beskrivs som stadier av information, resurser och godkännande (Hussain et al. 2018).

S.T. Hussain et al. / Journal of Innovation & Knowledge 3 (2018) 123–127

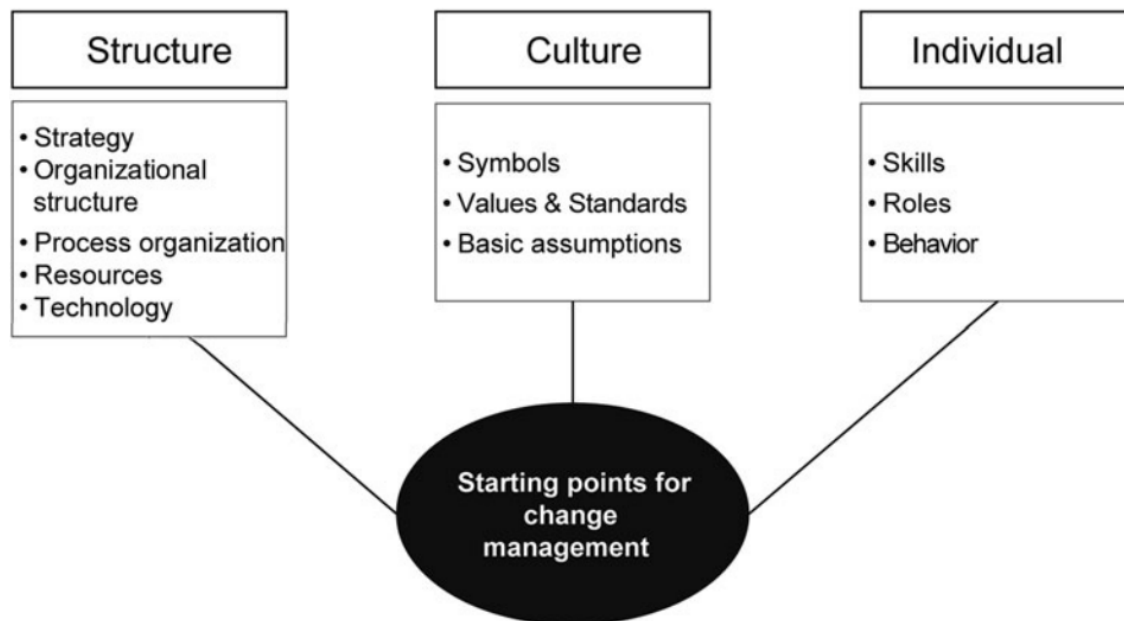


Figur 2.1 Lewins förändringsmodell (Hussain et al., 2018, s. 126)

2.1.3 Change Management

Den dagliga verksamheten hos företag bestäms alltmer av förändringar (Lauer 2020). För att kunna kontrollera detta på ett optimalt sätt så krävs det speciella tekniker. Dessa sammanfattas gemensamt under begreppet Change Management (Lauer 2020). Att implementera en förändring kan innebära olika förväntningar från olika medarbetare, menar Brown et al. (2016). Det är viktigt att ha i åtanke att alla förväntningar kanske inte kan realiseras vid uppstart, vilket gör det viktigt att informera om detta (ibid). Change Management, förändringsledning, är en modell för förändringsarbete men har också visat sig effektiv som ett förändringsramverk för ledare (ibid). Modellens första steg är att synliggöra problem och genom diskussion nå en överenskommelse på en lösning. Nästa steg är acceptans, där det är viktigt med ett ledarskap som inte lämnar ett större utrymme för osäkerhet kring problemet eller projektet. När medarbetarna förstår syftet och vad förändringen kommer ge för resultat är det lättare att acceptera. Sista steget är implementeringen, där ledningen ska göra förändringen till en del av organisationen (Brown et al. 2016).

Lauer (2020) definierar Change Management med en beskrivning om hur en optimal och tydlig förändringsledning från start till mål uppnås. Fortsättningsvis menar Lauer (2020) att det historiskt sett inom managementteorier har fokus legat på metoder för strategiutveckling, medan själva genomförandet av förändringen inte varit i något större fokus. Det har dock visat sig att det är i genomförandet själva utmaningen ligger, då det är en process som kräver aktivt stöd från individer med olika behov, erfarenheter och känslor som bygger på sociala strukturer. Tidigare studier har visat att antalet företag som tycker Change Management är viktigt är närmare 100 procent (Lauer 2020).



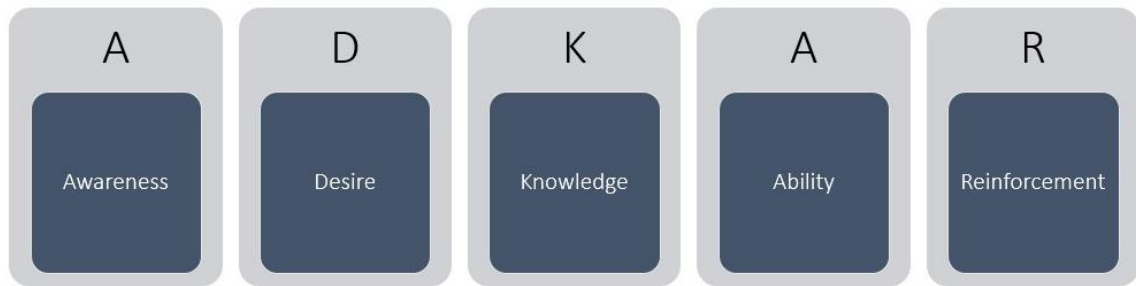
Figur 2.2 Utgångspunkter för Change Management (Lauer, 2020, s. 7)

Tre nivåer har kunnat identifieras som viktiga vid Change Management, vilket är företagsstruktur, företagskultur och individer (Lauer 2020). Utan individers deltagande är förändring inte möjligt. Att hantera förändringar i relation till individer är inte enbart baserat på att anpassa kompetensen, utan också att det finns en positiv inställning till målen för att främja förändring och delaktighet menar Lauer (2020). Detta kräver dock en förändring i företagsstrukturen och företagskulturen, då dessa sällan påverkas av enbart den enskilda individen. Förändring på individuell nivå utan att få med samma förändring i företagskulturen har ofta visat sig leda till misslyckade organisationsförändringar, vilket gör de tre nivåerna beroende av varandra (Lauer 2020).

Baserat på Lewins förändringsteori kommer organisationsförändringar bli som mest framgångsrika när det finns en förbindelse mellan individers uppfattning och kollektiv mening, vilket förtydligas i Jaaron et al. (2022) studie om Change Management. Detta bygger på att genom kommunikation lyckas förmedla en förståelse och göra att individer identifierar sig med organisatoriska rutiner och förändringar. Kommunikation är dock ingen garanti för att förstå förändringar som ett kollektivt syfte, och därför stöter förändringar ofta på motstånd. Ett stort problem i anpassningsprocessen vid förändringar är att många individer inte är redo när det är dags att starta processen (ibid). Detta kräver någon form av förändringsledning, så kallad Change Management. Individer är utgångspunkten för förändring, och för att den ska bli

framgångsrik måste även individerna förändras (ibid). ADKAR är en modell inom Change Management som, till skillnad från Lewins förändringsmodell och Kotters 8-stegsmodell, fokuserar på förändringsprocesser som är effektiva på individuell nivå (ibid). Fördelen med ADKAR-modellen är att kunna identifiera huvudorsaken till att individer misslyckas med förändringar och där förändringsprocessen fallerar (Jaaron et al. 2022).

Jaaron et al. (2022) förklarar ADKAR-modellen som består av fem steg i en förändringsprocess. Första steget är *Awareness*, vilket syftar till medvetenhet om behovet av förändring. Individer behöver få tillräcklig information och orsak till förändringen. Anställda behöver även vara medvetna om att förändringar tvingar individer till att gå utanför sina trygga zoner, och det gör de oftast inte frivilligt. Därför behöver det också finnas tydliga svar på frågor som kan komma upp från de som blir påverkade av förändringen. Andra steget, *Desire*, innebär att det ska finnas en önskan om att delta och förändras. När medvetenheten kring vad som behöver förändras finns, så är det också viktigt att skapa ett begär. Det är ett misstag att utgå från att det räcker att skapa en medvetenhet om något som behöver förändras. Det är lättare att få med även de individer som känner motstånd mot förändringen om det förtydligas hur förändringen skulle kunna vara en fördel för dem personligen. Tredje steget, *Knowledge*, beskriver kunskap om hur förändringar görs. Detta steg innebär att dela detaljerad information om hur förändringsprocessen ska skapas. Informationen bör innehålla detaljer om miljön som ska förändras och vilka system och beteenden som ska implementeras som en del av projektet. Att dela denna information gör det konkret för individerna om vad som ska göras och vad som förväntas när förändringen träder i kraft (Jaaron et al. 2022). Fjärde steget, *Ability*, är förmågan att implementera nödvändig kompetens. Det handlar om att implementera kunskap som samlats in i det tidigare steget, och att det finns en tillräcklig nivå av övervakning och vägledning i förändringsprocessen. Det är viktigt att sätta upp mätbara mål i början. För att genomförandet ska ske på ett korrekt sätt kan det bli nödvändigt att ändra processen, samt ge vägledning, stöd och tid. Femte steget, *Reinforcement*, innebär att göra förändringen bestående. Detta förtydligas genom att individerna får veta om de gör det som ger det önskade resultaten av förändringen, och att deras handlingar belönas, bekräftas och fortsätter följas (Jaaron et al. 2022).



Figur 2.3 ADKAR-modellen i Change Management (Jaaron et al., 2022, s. 662).

2.1.4 Kotters modell

En av de mest kända modellerna för planerade organisationsförändringar är Kotters 8-stegsmodell. Kotter hävdade vikten av att involvera individerna i ett förändringsarbete och att få dem att känna och agera annorlunda snarare än att bara tänka annorlunda, då sann förändring drivs av ett känslomässigt engagemang (Wentworth et al. 2020).

De åtta stegen är i följande ordning:

1. Skapa en känsla av brådska och medvetenhet om behovet av förändringen.
2. Bygg upp en intern arbetsgrupp som ska leda förändringen.
3. Utveckla en strategi och vision för förändringen som är i linje med organisationen.
4. Kommunicera brett för att få engagemang.
5. Skapa möjligheter att delta och eliminera hinder.
6. Sätt upp kortvariga mål som leder till långvarig förändring.
7. Säkerställ förändringen genom att vara ihärdig.
8. Institutionaliserar förändringen. (Wentworth et al. 2020)

Appelbaum et al. (2012) beskriver ingående Kotters modell där första steget innebär att lyckade förändringsarbeten måste börja med att individer utvärderar företagets tekniska situation, finansiella situation samt marknads- och konkurrenssituation. För att skapa en känsla av brådska kan riskfyllda handlingar äga rum, men bör ske i kombination med ett bra ledarskap. Att kommunicera ut förändringen tydligt och övertygande gör att behovet av samarbetet mellan många individer ökar. Kotter rekommenderar en extern källa, exempelvis att hyra in en konsult, som taktik för att förstärka känslan av att en förändring behövs och öka trovärdigheten (ibid).

Ett ökat behov för anställda att påskynda förändring kan ske om ledningen visar fördelarna med förändringen. Detta sker genom att förklara de tydliga förväntningarna för de anställda, visar hur förändringen ska gå till och skapar en positiv känsla kring den (Appelbaum et al. 2012). I andra steget av Kotters modell förtydligas att ingen individ är kapabel att leda en förändring på egen hand. Det är därmed en avgörande faktor att sätta ihop en grupp för att kunna vägleda förändringen. Denna grupp bör bestå av tillräckligt många personer som har en maktposition i företaget, och kan se till att personer som är negativa till förändringen inte tar över. De ska även besitta egenskaper som innebär rätt kompetens, hög trovärdighet och bra ledarroller (ibid).

Fortsättningsvis beskriver Appelbaum et al. (2012) att steg tre innebär att målen för förändringen lätt blir förvirrande och oförenliga om det inte finns en vision. En väldefinierad vision är lättare för de anställda att förstå och agera efter. Steg fyra tar upp kommunikation som en kritisk del av förändringsprocessen (ibid). Kommunikation minskar osäkerheten och det finns tydliga samband mellan nöjda medarbetare och bra ledningskommunikation. Kommunikation har visat sig vara ett sätt att skapa mer delaktighet i förändringsprocesser, och denna delaktighet bidrar till mer positiva utfall på förändringar (ibid).

Appelbaum et al. (2012) beskriver att steg fem avser att kommunikation inte enbart är tillräckligt vid förändringsarbeten, utan även eventuella hinder för förändringsvisionen måste upplösas. Fyra stora återkommande hinder för visioner är struktur, kompetens, system och handledare (ibid). Vanliga förekommande hinder grundas i den hierarkiska strukturen som många organisationer har. Ofta ogillas självständigt tänkande av handledare, men sådana hinder kan tränas bort genom så kallat empowerment, vilket innebär att fokus ligger på att stärka individens egen förmåga. Detta kan göras genom att utbilda och inkludera personalen, då det hjälper till att bygga en ansvarskänsla och empowerment. Fortsättningsvis förklaras steg sex, vilket innebär att det är viktigt att få möjligheten att se förändringar ske för att de långsiktiga målen ska uppnås. De kortvariga målen bidrar till att skapa självförtroende och tron på att större och mer långsiktiga mål kan uppnås. Kortsiktiga mål i förändringsarbetet kan därför med fördel belönas till alla inblandade, och kan leda till att förändringen institutionaliseras (ibid).

I steg sju konstateras vikten av att inte ta ut något i förskott när det gäller förändringar, utan att ständigt jobba med processerna och se till att de nya strukturerna för förändringen följs (Appelbaum et al. 2012). I steg åtta förklaras hur nya beteenden för förändring behöver vara förankrade i sociala normer och värderingar för att förändringen inte ska tappa sin styrka med tiden. Vidare utvecklas hur institutionaliseringen av förändringar är beroende av två viktiga faktorer. Den första är att visa anställda hur de nya tillvägagångssätten har bidragit till förbättring. Den andra är att kommande ledning också tar till sig det nya tillvägagångssättet. För att upprätthålla förändringar krävs en grundläggande förändring av tänkandet. I artikeln av Appelbaum et al. (2012) konstateras det att Kotters alla åtta steg verkar lika relevanta 2012, som de var 1996 när modellen definierades av Kotter.

2.2 Tidigare forskning

Errida & Lotfi (2021) studie lyfter faktorerna som påverkar framgången i ett förändringsarbete. Detta gjordes genom en djupgående granskning av 37 förändringsledningsmodeller. De förklarar hur förändringsmodeller kan förklaras utifrån två kategorier, processuella och beskrivande. En processuell modell visar stegen för att genomföra och hantera en förändring, exempelvis Lewins förändringsmodell eller Kotters 8-stegsmodell. En beskrivande modell specificerar de viktigaste faktorerna som påverkar framgången i förändringsarbetet. Det råder diskussioner om vilken modell som är den mest lämpliga för att styra förändringsarbeten. Att bara använda en eller några enstaka få modeller menar författarna inte anses tillräckligt då de inte kan täcka alla situationer. Kontexten varierar stort i olika organisationer, vilket istället gör det viktigt att försöka hitta och förstå vilka faktorer som är framgångsrika och avgörande i modellerna (Errida & Lotfi 2021).

Tetef (2017) har skrivit artikeln *Successful Implementation of New Technology Using an Interdepartmental Collaborative Approach* som använder Lewins förändringsmodell och Rogers innovationsteori i syfte att genomföra ett förändringsarbete på ett sjukhus i södra Kalifornien. Studien betonar att nyckeln till att kunna förändra med framgångsrika resultat grundas i att skapa en bra strategi samt att kunna identifiera möjliga hinder. Tetef (2017) påvisar också tyngden av att lyfta fram personalens behov och oro under alla faser i förändringsprocessen i sin studie. För ett lyckat förändringsarbete behöver personalen känna sig trygga och bekväma och dessutom bli belönade med positiv feedback (Tetef 2017). I första

stadiet 'unfreeze' informeras personalen om förändringen, anledningen till förändringen samt deras roll i förändringsarbetet. För att minska osäkerheten hos personalen menar Tetef (2017) att personalen bör informeras om dess för- och nackdelar men också göra dem medvetna om möjliga konsekvenser. Tack vare användandet av Rogers teori om innovationsspridning under hela implementeringsprocessen, så minskade personalens oro och motstånd till förändringen. Även under hela andra fasen (moving/change) hölls personalen uppdaterad och informerad under möten samt under utbildningstillfällen. Efter varje genomförd operation med förändrad procedur uppmuntrades medarbetarna till att fundera över möjliga förbättringar, samt även till att diskutera och samarbeta (Tetef 2017). I sista stadiet som benämns freeze började personalen känna sig trygga med att genomföra det så kallade BT-programmet. Om det däremot fanns frågor eller bekymmer fanns det möjlighet att uttrycka dessa under personalmöten som besvarades av de ansvariga (Tetef 2017). Utifrån ovanstående process framgår det i studien att i ett lyckat implementeringsarbete bör den strukturerade planen vara baserad på organisationens uppdrag och vision, men också inkludera personalen. Att leda förändringen handlar främst om det strategiska, emotionella och sociala, medan hanteringen av förändring är taktisk och teknisk (Tetef 2017).

Forskarna Gfrerer et al. (2021) genomförde en studie om hur digital beredskap och kompetens kan skilja sig åt kraftigt mellan chefer och medarbetare. Således följer en skildrad syn på förändrings- och innovationsmöjligheter. Undersökningen bidrar därmed till forskning och ramen för förändringsarbete inom digital beredskap. Studiens resultat visar bland annat att många chefer inte känner sig tillräckligt digitalt kompetenta för att genomföra en förändring, och känner att de inte kan motivera medarbetarna (Gfrerer et al. 2021). Trots att cheferna själva anser att deras kompetensnivå är låg, så upplever medarbetarna att deras kompetensnivå är ännu lägre. Här menar forskarna i studien att cheferna i första hand bör arbeta för att deras egna digitala förmåga och kompetens utvecklas, för att i nästa steg kunna ge de anställda möjligheten. De framhäver också dissonansen att ens upplevda kompetensnivå inte alltid stämmer överens med den faktiska kunskapsnivån. Medarbetarna ser ofta sina chefer som förebilder, vilket medför en osäkerhet om cheferna känner sig tveksamma på sin kompetens. Cheferna bör därför överväga att utbilda sina medarbetare utefter sina individuella behov (Gfrerer et al. 2021).

Oro och medarbetarnas motsättning till förändringsarbete har nämnts tidigare i ERP-studien av Spathis & Constantinides (2003) och är vanliga hämningar till förändringsarbete. Vid studien *Implementing a new student evaluation of teaching system using the Kotter change model* av författarna Wentworth, Behson and Kelley (2020), som innebar en stor organisationsförändring inom elevutvärdering på universitet, uppmärksammar de en källa som annars hade kunnat vara ett motstånd till förändringen. Denna källa var specifikt studenternas oro till förändring, vilket bidrog till att ett forum skapades för de individer som skulle påverkas av förändringen. Detta forum gav dem möjlighet att ge feedback på kommande förändring, som även togs i beaktning till de kommande pilottesterna. Detta medförde att förändringen gradvis kunde fasas in och individerna kände sig inkluderade i förändringen (Wentworth et al. 2020). Trots att studien var framgångsrik och resultatet av förändringsarbetet var lyckat, så stötte de på motgångar under arbetets gång. En påverkande faktor var den personalomsättning på universitet som pågick under implementeringsperioden. Personal som var väl bekant med problemet som skulle åtgärdas slutade sina tjänster och ny personal tillträdde. Eftersom den nya personalen inte hade erfarenhet av det tidigare systemet tog det också längre tid för dem att sätta sig in i det nya systemet. Detta påverkade implementeringsarbetet negativt, men personalomsättning är normalt i alla organisationer och ofta oundvikligt under ett längre förändringsarbete (Wentworth et al. 2020).

Chang et al. (2015) beskriver i sin fallstudie hur många implementeringar av ERP-projekt misslyckas och att det är viktigt att utveckla bättre modeller för detta. Inom högteknologiska företag är det ofta stor konkurrens, vilket gör att de måste ta till sig förändringar på ett snabbt och effektivt sätt. ERP-implementeringar tar väldigt mycket resurser och dessa resursers kvalitet och tillgänglighet är avgörande för resultatet. Att på ett effektivt och korrekt sätt förvalta resurserna och kontrollera dessa behövs för att nå uppsatta mål (Chang et al. 2015). I fallstudien implementerade det berörda teknologiföretaget ett ERP-program genom att hyra in ett konsultföretag, och anställda valdes ut av ledningen för att hjälpa andra medarbetare på sina avdelningar. Detta gjordes genom en resursbaserad teori, RBV, och studien visade att kapaciteten för att kunna koordinera, integrera och organisatoriskt lärande är kritiskt under en implementering av ERP-system. Kritiska uppgifter var att resurserna verkligen levde upp till vad som förväntades, och att de som jobbade med implementeringen inte fick en för hög arbetsbörda då ERP tar mycket tid och inte kan påskyndas för mycket (Chang et al. 2015).

Kammerlander & Ganter (2015) kvalitativa studie innehåller fallstudier av sju tyska familjeföretag. Studien undersöker hur ledarens uppmärksamhet vid tekniska förändringar är en viktig faktor för hur organisationen anpassar sig till utvecklingen. ABV, attention based view, förutsätter att uppmärksamhet strukturerar företag, tillsammans med andra viktiga faktorer som miljö och kommunikation. Skillnaden i vad ledare lägger sin uppmärksamhet på och hur mål och syftet med verksamheten utformas skapar variation i hur tekniska förändringar sköts (Kammerlander & Ganter 2015). Kammerlander & Ganter (2015) förklarar hur forskning menar på att teknologiska förändringar är en av de svåraste utmaningarna för organisationer och att aktörer strävar efter olika mål i olika verksamheter. Familjeföretag strävar ofta efter ekonomiska mål, men även att bevara socioemotionella värden. Med socioemotionella värden menas exempelvis att äga och bevara ett företag under en längre tid. Att sträva efter andra mål än enbart lönsamhet påverkar beteendet i företaget. Studien förklarar hur digitaliseringen leder till en diskontinuerlig utveckling av teknologin i hela branschen som företagen verkar i. I en första bedömning avgör företagets VD om tekniken är relevant eller inte, vilket beror på hans mål och vad som anses vara lönsamt. Vilka mål företaget har och hur ledare fördelar sin uppmärksamhet, är avgörande för konsekvenserna och utfallet av teknisk förändring (Kammerlander & Ganter 2015).

Macri et al. (2000) studie studerade ett litet italienskt tillverkningsföretag. Incitament till studien var att analysera motstånd till förändringar i ett litet, helt självständigt företag då det inte fanns så mycket tidigare forskning kring det. Observationer gjordes under en period av fem månader och visade hur personalomsättningen var låg. Många i personalen saknade utbildning och det fanns begränsningar i jobbmöjligheter på orten, vilket bidrog till en svårighet att rekrytera ny personal. Det kunde tydligt urskiljas hur medarbetarna försvarade sina kunskaper och roller i företaget, och att det fanns en rädsla att dela med sig av sin kunskap för att bli utbytbar. Att dela med sig av sin kompetens uppfattades som ett hot, vilket gjorde att kompetens blev ett verktyg för att skapa en beroendeställning och delegering av arbetsuppgifter skedde därför i mycket låg utsträckning. De anställda som tillhör ledningen kunde därför utesluta individer med kompetens eller utvecklingspotential, och istället anställa bekanta, släktingar eller andra personer som accepterade en tyst pakt där fokus inte låg på att prestera högt. Dessa urval av bekanta kunde studeras genom det höga antalet familjegruppningar i organisationen. Under hela studiens observationsperiod var det endast två schemalagda möten,

och det fanns en uppfattning av anställda om att kontakt och interaktion inte var något som var nödvändigt på företaget, förklarar Macri et al. (2000).

Dock visade det sig att cirka varannan månad uppstod externa händelser som problem med kunder och leverantörer, vilket ledde till att behovet av samarbete ökade. För att synliggöra detta använde Macri et al. (2000) en grundad teori, där olika motstånd till förändring kategoriserades. Samarbetet mellan de anställda kopplades ihop med en kärnvariabel, och dessa variabler blev sammanlänkade i kausalitetscirklar. Slutsatsen som kunde dras var att en ekonomisk miljö som var dåligt utvecklad för de anställda gjorde att det fanns incitament att behålla sin sysselsättning och bygga upp en oersättlig roll på företaget. För att bevara makten sågs all form av delegation som ett hot, då det innebar att dela med sig av information och kompetens. För att försvara sina kompetenser fanns en tyst överenskommelse om att förhindra en institutionaliserad delad inlärning. Dock visade det sig att marknaden har ett sätt att återgå i balans. Prestationsstörningar i verksamheten skapade tvång för de anställda att samarbeta med varandra och upprätthålla nivåerna som krävs för att hålla sig konkurrenskraftiga på marknaden. Relationer med kunder och leverantörer gjorde att när kunderna blev missnöjda och marknadsandelar tappats, blir organisationsmedlemmarna medvetna om att sättet de jobbar på inte fungerar. Detta ledde till förändring och samarbete tills det att prestationsmålen uppnåddes, för att sedan gå tillbaka till att samarbeta mindre eller inte alls. Dessa mönster och marknadens balanserande kraft med systematiska anpassningar visar hur det är små kontinuerliga förändringar som gör att verksamheten hålls stabil, och studien bidrar med att skapa en större medvetenhet för att förstå stabilitet och motstånd till organisationsförändringar (Macri et al. 2000).

Kotter & Schlesinger (2008) beskriver hur ledare ofta underskattar hur många olika sätt individer kan reagera på i organisationsförändringar, men även mängder av tillvägagångssätt att influera grupper och individer på under förändringar. Studien visar att det finns metoder att ta till för att hantera motstånd till förändringar. En metod är att använda utbildning och kommunikation. När det är brist på information eller när det finns desinformation, är fördelarna med utbildning och kommunikation att individer ofta vill hjälpa till med implementeringen. Nackdelen är däremot att det kan vara väldigt tidskrävande om många individer vill vara involverade. En annan metod är deltagande och inkludering, då det kan bidra till att kunskapen

som behövs för att genomföra förändringen kräver att gruppen som ska styra projektet har rätt kompetens. Fördelar med detta är att de som deltar kommer vara engagerade i implementeringen av förändringen, och all relevant information de har kommer kunna användas i projektplanen. Nackdelar är precis som innan att det kan vara väldigt tidskrävande, och speciellt om projektdeltagarna gör en plan som egentligen inte är lämplig för förändringen. Ännu en metod är underlättande och stöd, och kan användas i situationer där individerna gör motstånd på grund av anpassningssvårigheter till förändringen. Metoden har visat sig fungera bäst för sådana typer av problem, men är ändå ingen garanti för en lyckad förändring, i kombination med att det kan vara tidskrävande och dyrt.

Förhandling och överenskommelser är en annan metod som kan användas när en förändring leder till att individer upplever att de kan förlora något och har mandat att vägra. Det här är ett relativt lätt sätt att undgå motstånd till förändringar, det kan dock bli dyrt om det påverkar fler till att vilja förhandla. Manipulation och kooptation är ännu en metod som används när andra metoder inte är funktionella eller är för dyra. Kooptation är när medlemskapet i en konstellation bestäms av medlemmarna själva. Det kan vara ett snabbt sätt att hantera problem med motstånd, men kan leda till framtida problem som brist på tillit. Den sista metoden som Kotter & Schlesinger (2008) nämner är tydlig och underförstådd tvång, vilket kan användas när det är tidspress och förändringsledarna har makten att kunna välja en sådan metod. Fördelar är att det går snabbt att överkomma motståndet, men nackdelarna kan bli att det kan skapa upprörda individer som hyser agg mot de som leder förändringsarbetet (Kotter & Schlesinger 2008).

Tillvägagångssätt	Används i situationer	Fördelar	Nackdelar
Utbildning + kommunikation	När det är bristfällig eller felaktig information/analys.	Väl övertygad, kommer individer hjälpa till under förändringsarbetet.	Tidskrävande om många individer är involverade.
Deltagande + inkludering	Initiativtagarna har ej all information för att forma förändringen, och andra har makt att motstå.	Individer som inkluderas kommer vara engagerad till förändringen, och information som de bidrar med kommer integreras i förändringsplanen.	Tidskrävande om inkluderade individer utformar opassande förändringar.
Underlättande + stöd	Individer gör motstånd för att de har svårt att anpassa sig	Ingen annan metod än att stötta och underlätta passar vid anpassningssvårigheter	Tidskrävande och dyrt trots att man misslyckas.
Förhandling + överenskommelser	När det finns risk att individer förlorar något på grund av förändringen, och har mandat att vägra.	Metod som gör det relativt lätt att undvika motstånd.	Risk för att bli för dyrt i många fall om många förhandlar för att sin vilja.
Manipulation + kooptation	När andra metoder inte fungerar eller är för dyra.	Relativt snabb och billig metod för att undvika motståndsproblem.	Kan leda till framtida problem för att individer känner sig manipulerade.
Tydligt, underförstått tvång	Vid tidspress och att projektledarna har mandat att välja denna sorts metod.	Går snabbt att undvika motstånd.	Riskfullt eftersom individer kan bli arga på projektledarna.

Tabell 2.1 Metoder för att hantera motstånd till förändringar (Kotter & Schlesinger, 2008, s. 136)

Choi (2011) har undersökt anställdas attityder gentemot organisationsförändring. I en föränderlig miljö försöker många anställda förstå den framtida miljön genom att engagera sig i processen och möjliga utfall, vilket påverkar deras individuella beredskap till förändringar. Anställda spekulerar kring huruvida dessa förändringar har ett positivt utfall för dem samt organisationen. Deras individuella beredskap är därför beroende av om det finns en tro om att organisationen har förmågan att genomföra förändringen, och den centrala roll de anställda har i förändringsprocessen tas ofta inte på allvar vilket leder till misslyckade förändringsarbeten. Individuella engagemang är därför av stor vikt, och tre olika engagemang kan enligt Choi (2011) identifieras. Affektiva engagemang innebär att det finns en vilja att ge stöd till förändringen baserat på att det finns en tro om att den kommer vara positiv och leda till fördelar. Normativt engagemang är istället när det uppstår en känsla av skyldighet att stödja förändringen. Den sista är kontinuerligt engagemang vilket innebär att förändringen stöds på grund av att det finns en medvetenhet om kostnaderna som uppstår om projektet inte blir framgångsrikt. Vidare förklarar Choi (2000) att studier visat att öppenheten till förändringar beror på tillgången till information som påverkar den anställdes attityd. När anställda är välinformerade om sin roll och vad som händer så gör inkluderingen att det finns en större öppenhet.

Gemensamt för den tidigare forskning som valts ut till denna uppsats är att det finns en strävan efter att hitta sätt för att förstå förändringsarbeten och studera hur dem kan ske på ett så framgångsrikt och strukturerat sätt som möjligt i organisationer. Utformningen av organisationer gör att vissa hinder och lösningar ofta är återkommande för företag som går igenom en förändring. Modeller och teorier kan fungera som strategier företagen kan ta till för att åstadkomma framgångsrika förändringar, och forskningen bidrar genom att identifiera och analysera olika verksamheters förändringsarbeten och dra lärdomar om hur dessa kan utvecklas i framtiden. Tidigare forskning är menad att ge läsaren kunskap om hur olika förändringsarbeten studerats och hur fenomenet är ett utbrett problem i många olika typer av organisationer. Dock är det viktigt att poängtera att små företag ofta ter sig på ett annat sätt, speciellt vid förändringsarbeten, och stora delar av tidigare forskning är studier som gjorts på stora företag. Förhoppningen är dock att det finns lärrik erfarenhet från större företags förändringsarbeten som går att applicera på mindre företag.

METOD

Metodavsnittet kommer bestå av en beskrivning av vald forskningsansats, urval samt datainsamlingsmetod. Utöver ovan kommer även metodkritik diskuteras.

3.1 Forskningsansats

Resultatet från olika undersökningar behöver tolkas och tas ställning till, och det är lättare att göra om kunskap om olika undersökningsmetoder finns, menar Alvehus (2019, s. 19). Metod är inte enbart en förklaring om hur data samlas in och bearbetas, utan hur en viss bild av verkligheten produceras (Alvehus 2019, s. 21). Kvalitativ forskning intresserar sig för meningar, att det människor upplever som viktigt är intressant då verkligheten ses som konstruerad. Tanken är att olika slags aktörer påverkar nätverken och kontexten de ingår i, och att detta sker på ett komplext sätt. Kvalitativ forskning är tolkande, och tolkningar kan bidra till en mer utökad generell förståelse av ett fenomen (Alvehus 2019 s. 21-22). I denna undersökning har en kvalitativ studie använts för att hitta faktorerna som uppfattas som effektiva för att driva en framgångsrik organisationsförändring. Valet av forskningsstrategi med en intervjuundersökning grundade sig i att kunna undersöka en del av företaget som har behov av en organisationsförändring.

Primärdatan i denna studie kommer från intervjumaterial från Pärkans Konfektyr AB och en konsult på Herbert Nathan & Co. Alvehus (2019 s. 36) presenterar primärdata som det empiriska material som har skapats för den aktuella undersökningen, medan sekundärdata är empiriskt material som har skapats för ett annat syfte men som kan användas här. Sekundärdatan som har använts i denna studie är vetenskapliga artiklar, kurslitteratur, data från hemsidor samt enkla nyckeltal. Nyckelord som har använts under processen är Change management, Lewins change model, Kotters model, organizational change, ERP implementation, understand organizational change, Small enterprises och growing pains. Dessa nyckelord har använts i sökfunktionen på SöderScholar för att hitta vetenskapliga artiklar. Utöver SöderScholar har även Journal of organizational change management och Journal of change management i BrowZine använts för att söka efter användbara vetenskapliga artiklar.

3.2 Urval

I ett urval behöver hänsyn tas till att informationen bidrar till att besvara studiens syfte, och därmed använda personer som kan svara på eller har erfarenhet av de frågeställningar som är

tänkta att besvaras. Valet att studera Pärkans Konfektyr AB som företag grundade sig i att författarna i denna studie tidigare arbetat med dem och fått information om att de står inför en rad förändringar. Det gör det även lämpligt att använda sig av ett målstyrt urval, även kallat strategiskt urval, där intervjuer sker med väl genomtänkta respondenter som gör det möjligt att besvara studiens forskningsfråga (Bryman & Bell 2017, s. 407). Detta gjordes på fyra (4) medarbetare och en (1) VD på Pärkans Konfektyr AB samt en (1) konsult på Hertbert Nathan & Co. Urvalet på Pärkans Konfektyr AB bestämdes i samråd med företagets VD. De personer som valdes ut till intervjuundersökningen är: Företagets VD, företagets logistik- och driftansvarig, medarbetare med logistikansvar, ansvarig i produktionsavdelningen och medarbetare i produktionsavdelningen.

De utvalda personerna är väl bekanta med hela företaget, har viktiga roller med stora ansvar och har jobbat på Pärkans Konfektyr AB i minst tre (3) år. Intervjupersonerna är även de individer i personalen som besitter information och kunskap om de ämnen som denna studie berör. En empirisk mättnad upplevdes redan under den tredje intervjun, vilket gjorde att fem intervjuer kändes tillräckligt sett till antalet anställda som uppgår till totalt 12 personer. Empirisk mättnad, även kallad teoretisk mättnad, uppstår när det inte tillkommer några nya åsikter eller ståndpunkter i fler intervjuer (Bryman & Bell 2017). Skiftande kunskap bland anställda i företaget gjorde att fler intervjuer hade svårt att bidra med ny data eller nya perspektiv till studien. Dock ställdes frågor till personal inom produktionen via en intervjuguide på mail, för att säkerställa att det fanns en överensstämmande helhetsbild av verksamheten.

Det gjordes även ett bekvämlighetsurval där frågor mejlades ut till 5 konsultföretag. Vi erhöll endast ett (1) svar som var från företaget Herbert Nathan & Co. Enligt Alvehus (2019, s. 72) riskerar bekvämlighetsurval att spegla en viss grupp snarare än ett fenomen, men denna sorts forskning kan göra avstamp för fortsatt forskning. Data från Herbert Nathan & Co är tänkt att bidra till studien genom att skapa en förståelse för hur förändringsarbeten, i form av hur implementering av ett nytt affärssystem kan underlättas genom att ta in en utomstående part. Denna intervju kommer därmed ses som en expertintervju.

3.3 Datainsamling

Intervjuer kan ge en inblick i hur människor uppfattar en företeelse eller ett visst fenomen. Jämfört med andra datainsamlingsmetoder kan intervjuer bidra till att få en inblick i hur människor känner, tänker, upplever och resonerar i specifika situationer (Hallin & Helin 2018, s. 10). Denna studie skapade en intervjuguide med semistrukturerade frågor för att det skulle finnas utrymme för följdfrågor och en djupare förståelse, samt för att intervjupersonerna ska kunna utforma sina svar på sitt eget sätt (Bryman & Bell 2017, s. 454).

Denscombe (2018, s. 186) beskriver semistrukturerade intervjuer som en intervjuguide med förutbestämda frågor, som sedan lämnar utrymme för öppna och utvecklande svar. Frågorna till Pärkans Konfektyr AB bestod av generella bakgrundsfrågor om företaget, medarbetarens roll och affärssystem, samt större frågor om förändringsarbeten. Istället för att ha en intervjuguide som såg likadan ut för alla, bestämde författarna till denna undersökning att utforma frågorna utifrån vem på företaget som intervjuades, samt en helt separat intervjuguide till respondenten på Herbert Nathan & Co. Argumentet till detta är att respondenterna besitter olika kunskap om olika delar av verksamheten. Intervjuguiderna till Pärkans Konfektyr AB skiljde sig beroende på om en medarbetare eller ledare intervjuades. Det som skiljde sig åt var att frågorna om affärssystem togs bort för intervjun med medarbetare i produktionen, då hen inte hade kunskap om företagets affärssystem. Intervjufrågorna till Herbert Nathan & Co utformades och sammanställdes på samma sätt som intervjuguiden till Pärkans Konfektyr AB, men innehöll betydligt färre frågor. Syftet med intervjun med Herbert Nathan & Co var att få expertkunskap om implementering av affärssystem, där experten bidrar med att tydliggöra problematiken och vanliga utmaningar som företag står inför vid sådana förändringar.

En (1) intervju med Pärkans Konfektyr AB genomfördes genom digitala verktyget Zoom, en (1) intervju skedde över mail och resterande tre (3) genomfördes på företagets arbetsplats. Intervjun med Herbert Nathan & Co besvarades via mail. Hallin och Helin (2018, s. 64) poängterar att studier visar att intervjuer via digitala tekniker, som inkluderar både ljud och bild, har en förvånansvärt bra förmåga att skapa en känsla av närvaro. Däremot finns det också utmaningar med att genomföra denna typ av intervjuer. Nätverksuppkoppling kan medföra att bild och ljud "hackar", vilket i sin tur stör rytmen i intervjun och både intervjuare och intervjuperson kan bli distraherade. (Hallin & Helin, 2018 s. 64) Under den digitala intervjun

skedde nätverksbrytning vid två tillfällen, vilket gjorde att intervjun stannade av under kort tid. Den digitala intervjun genomfördes den 8 mars och pågick i cirka 50 minuter. Intervjuerna med Pärkans Konfektyr AB skedde den 21 mars på företagets arbetsplats. Intervjuguiden till produktionsansvarige mailade ut den 5 maj och frågorna besvarades den 18 maj. Intervjuguiden till konsultföretagen mailades ut den 5 maj och Herbert Nathan & Co besvarade frågorna den 9 maj.

Författarna av denna studie upplevde att intervjuerna som genomfördes på företagets arbetsplats kunde utföras utan avbrott eller distraktioner. Alla intervjuer spelades in med intervjupersonens godkännande, och transkriberades senare för att på så vis kunna säkerställa att viktig information inte skulle gå förlorad. Bryman och Bell (2017, s. 465) lyfter flera fördelar med transkribering. En av fördelarna är att det underlättar noggrannare analys och att de omedvetna tolkningar som kan ske i en intervju kan kontrolleras. Intervjuerna som genomfördes på företaget pågick i 15-35 minuter.

3.4 Metodkritik

En återkommande kritik mot fallstudier är huruvida det är möjligt att generalisera empirin, då man gärna vill visa på ett allmänt förekommande fenomen i ett större sammanhang. Att studera ett enskilt fall närmare gör det möjligt att hitta förutsättningar för den specifika kontexten och det finns hela tiden en återkommande spänning mellan särskildheter och generaliserbarheten (Alvehus 2019, s. 79-81). På grund av begränsat tidsomfång så kan inte författarna i denna studie göra en fallstudie, då det hade krävts en genomgående djup undersökning av företagets alla delar. Vi har därför valt att studera en del av Pärkans Konfektyr AB genom en intervjuundersökning, där fokus ligger på organisationsförändringar.

Utöver det begränsade tidsomfånget har denna studie även använt sig av källor som relateras till organisationsförändringar i stora företag. Det grundas i att andelen organisationsstudier på mindre företag är mycket färre än andelen studier på stora företag. Detta kan påverka den interna validiteten, och i sin tur studiens analysresultat, eftersom det relateras även till resultat på stora företag. Som tidigare nämnt är bekvämlighetsurval inte representativt för populationen. Mailutskicket som genomfördes till fem (5) konsultföretag och som senare gav

ett (1) svar bör därför tas i beaktning i studiens analys och slutsats. Detta kommer beröras ytterligare under 3.5.1 Tillförlitlighet.

3.5 Trovärdighet

Inom kvalitativ forskning menar somliga författare att kvalitativa studier ska bedömas utifrån andra kriterier jämfört med kvantitativa studier. De grundläggande kriterierna för bedömning i kvalitativa studier är trovärdighet och äkthet. Trovärdigheten kan däremot fördelas på fyra delkriterier, vilka är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell 2017, s. 380). Nedan följer vidare diskussion hur dessa kriterier uppfylls eller försummas i denna studie.

3.5.1 Tillförlitlighet

Bryman och Bell (2017, s. 381) beskriver tillförlitligheten som ett kriterium där beskrivningen av verkligheten eller problemet även är detsamma i andras ögon. Det avser därmed att besvara hur väl de olika fynden eller upptäckterna i en studie beskriver verkligheten. Under denna studie har personal i olika ansvarsområden valts ut till intervju, vilket bidrar till empiri som ska representera hela personalstyrkans upplevelser. Intervjuundersökningen syftar till att erhålla åsikter och upplevelser ur flera olika perspektiv, vilket också förstärks genom urvalet. Däremot är Pärlands Konfektyr AB ett litet företag med cirka 12 anställda, vilket gör att en person med många roller i företaget endast kan framhäva en bild av just de ansvarsområdena. Även ett målstyrt urval i samråd med VD:n kan påverka pålitligheten, vilket endast kan undvikas genom att intervjua hela personalstyrkan.

Bekvämlighetsurvalet som genomfördes med konsultföretagen påverkar studiens tillförlitlighet. I detta sammanhang syftar termen tillförlitlighet till att fler konsultföretag skulle kunna svara annorlunda på vad de upplever kännetecknar en effektiv implementering. Detta gör att tillförlitligheten kan påverkas negativt och att svaren inte är lika stabila, då deras åsikter och kunskap inte kan representera de andra konsultföretagen. Denna studie erhölet endast svar från ett konsultföretag, vilket gör att datainsamlingsmetoden blir en avgörande faktor till varför tillförlitligheten sänks. Med bakgrund av att konsultföretagen säljer dessa tjänster bidrar det till att respondentsvaren kan upplevas som säljande och partiska. Dock besitter konsultföretagen värdefull kunskap inom området, vilket studiens intervju syftar till att uppmärksamma för att

kunna förklara vad extern hjälp kan bidra med till ett litet företag. Syftet är inte heller att kunna generalisera resultaten, utan att få en inblick i hur en organisationsförändring skulle kunna göras på ett effektivt sätt utifrån en utomstående parts perspektiv.

3.5.2 Överförbarhet

Kvalitativ forskning tenderar att utgå från få antal fall, vilket ställer oss frågan “Hur kan vi generalisera resultatet grundat på så få data?” (Denscome 2014, s. 299) Förtydligat så menar frågan oundvikligen hur pass representativt resultatet från den givna studien är och hur pass troligt det är att resultatet blir detsamma i liknande studier. Kvalitativa forskare hävdar dock att denna typ av generalisering inte hör hemma i kvalitativa studier, utan lämpar sig bättre vid statistiska studier. Därav kan vi genom begreppet överförbarhet (transferability) istället ställa oss frågan “I vilken utsträckning kan fynden av denna studie överföras till andra instanser?” (Denscombe 2018, s. 299). För att kunna kartlägga hur pass bra överförbarhet resultaten i denna undersökning har, så bör variabler som hur många anställda företaget har, hur mycket de omsätter och vilken bransch de verkar inom tas i beaktning. Genom dessa variabler kan vi hitta företag som liknar Pärkans Konfektyr AB, och möjligtvis kunna se att resultatet är överförbart. Däremot kan respondenternas svar ge utslag på att de är lite annorlunda jämfört med andra producerande företag, i och med att de producerar mot order istället för mot lager. Detta kan därmed bidra till att överförbarheten kan vara låg. Det är därigenom svårt att avgöra hur pass överförbart resultatet av denna studie är.

3.5.3 Pålitlighet

För att uppnå en hög grad av pålitlighet kan frågan “Om någon annan genomför samma studie, skulle de komma fram till samma resultat och slutsats?” ställas (Denscome 2014, s. 298) Det är kan vara svårt att uppnå en hög grad av pålitlighet i kvalitativa studier då det krävs en tydlig redogörelse av metod, genomförande, analys samt specifika procedurer i studien. Detta kommer i sin tur tillåta framtida forskare att kunna återskapa studien till viss mån och möjlighet att leda dem till samma slutsatser (Denscombe 2014, s. 298). För att öka pålitligheten i denna studie har ljudinspelningar av intervjuer transkriberats. Däremot finns det alltid en risk vid intervjuer att frågor ställs annorlunda, vilket kan ha en inverkan på respondenternas svar. Författarna i denna studie valde också att utforma analyseringsprocessen utifrån tre huvudrubriker: affärssystem, organisation och kommunikation. Detta är rubriker som skulle

kunna särskiljas om någon annan skulle utföra studien, även om innehållet och slutsatsen hade blivit detsamma. Det finns självklart risk för att slutsatsen inte blir densamma, men det anser vi grundas i individuella uppfattningar av vilka modeller eller teorier som är lämpliga att applicera.

3.5.4 Konfirmering

Att kunna konfirmera en studie innebär att forskaren eller forskarna har agerat i god tro, det vill säga inte låtit egna värderingar eller uppfattningar påverka utförandet eller slutsatserna i studien (Bryman & Bell 2017, s. 383). Denscombe (2014, s. 300) menar dock att forskarens värderingar och identiteter inte kan elimineras helt från studien, men det finns flera sätt att ta itu med forskarens involvering. Det går bland annat genom att forskaren medvetet försöker distansera sig från sina egna värderingar, för att öka möjligheten att se andra perspektiv (Denscombe 2014, s. 300).

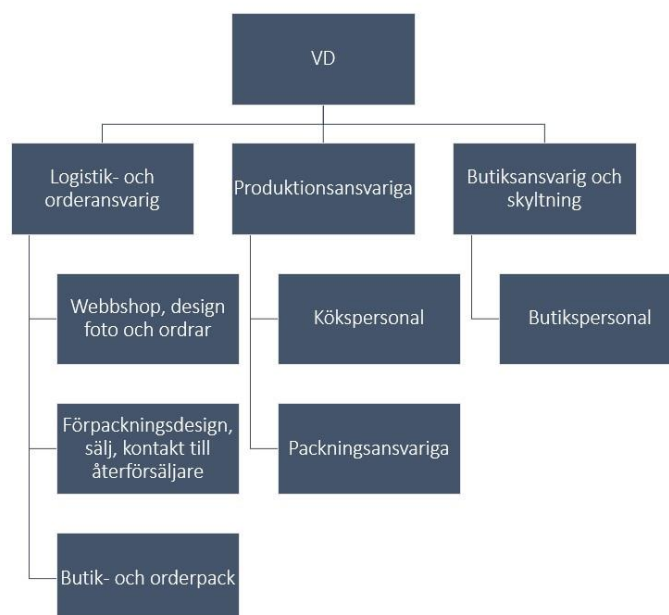
Intervjuguiderna i denna studie har utformats med frågor som undviker att påverka respondenternas svar. Däremot omformulerades frågorna vid några enstaka tillfällen under intervjutillfällena med Pärkans Konfektyr AB, vilket kan ha påverkat respondenternas svar. Detta skedde på grund av att vissa frågor behövde förtydligas under intervjun samt att frågorna ledde in på intressanta följdfrågor. Detta har tagits i beaktning vid analys av empiri, för att undvika att våra egna åsikter och inställningar påverkar resultatet.

EMPIRI

I följande avsnitt kommer sammanställd information om intervjuföretaget att presenteras. Därefter följer resultat från alla intervjuer separat.

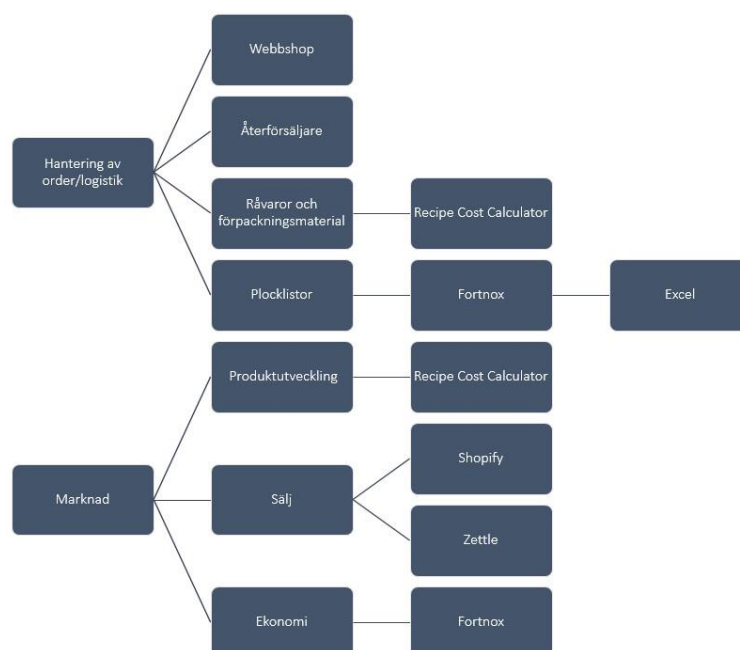
4.1 Pärlans Konfektyr AB

Författarna i denna studie har i tidigare projekt studerat Pärlans Konfektyr AB. I de tidigare projekten har det varit fokus på den stora mängden komponenter och produktgrupper som företaget hanterar, och att företaget hade utmaningar i den dagliga driften på grund av en inte tillräckligt utvecklad materialbehovsplanering och lagerstyrning. Tidigare projektarbeten visade även resultat på att det befintliga affärssystemet inte var tillräckligt utvecklat för företagets verksamhet, vilket gjorde många moment onödigt tidskrävande. Resultatet av tidigare studier gav därför incitament till att studera företagets möjligheter till förändringsarbeten. I figur 4.1 presenteras den personalstruktur som existerar i dagsläget enligt medarbetare med logistikansvar. VD:n har ett huvudansvar över hela företaget och har i dagsläget många ansvarsområden bland annat som marknadschef, säljchef, ekonomichef, webbshopen tillsammans med kollegor och delar av kreativt arbete. Några av ovanstående ansvarsområden delar VD:n delvis med kollegor. I övrigt så finns det anställda med huvudansvar över logistik och ordrar, produktion och den fysiska butiken. Företaget består av 12 anställda, både heltids- och deltidsanställda.



Figur 4.1 Översikt över personalstruktur hos Pärlans Konfektyr AB

Figur 4.2 visar hur företagets VD beskriver företagsstrukturen. Företaget utgår ifrån två huvudpunkter som är marknad och logistik, som sedan löper ut i vidare ansvarsområden. Ytterligare förgreningar visar affärssystem och hjälpmedel som används i nuläget. Affärssystemet som används för fakturering och plocklistor är Fortnox, vilket är en plattform för automatiserade program. Zettle är kassasystemet som används för försäljning i butiken. För försäljning online används Shopify och för produktionen används systemet Recipe Cost Calculator, med syftet att lagra recept. Dessa system är inte integrerade med varandra och har därför diskuterats var för sig. Fokus har legat på det som rör den dagliga driften på fabriken, vilket innefattar Fortnox och Recipe Cost Calculator.



Figur 4.2 Företagsstruktur och affärssystem/hjälpmiddel hos Pärkans Konfektyr AB

4.2 Medarbetare 1

Den första intervjun skedde med medarbetare 1 på Pärkans Konfektyr AB. Medarbetaren fick frågor om sin roll på företaget där den anställde förklarade att hen har en bred kunskap och jobbar som allt i allo, från logistikområdet till att vara verksam i själva produktionen. Företagets olika avdelningar benämndes som produktion, order/logistik, webbshop, förpackningsdesign samt ekonomi. Medarbetaren förklarade hur många processer i det dagliga arbetet har förändrats och utvecklats. Sedan medarbetaren började på företaget 2016 har omsättningen ungefär tredubblats, vilket gör att både produktionen och antalet medarbetare är mycket större.

Företaget använder Fortnox för bland annat hantering av ekonomi, bokföring och ordrar. Zettle är kassasystemet som används i företagets fysiska butik, belägen i Stockholm. För webbshoppen används Shopify och medarbetaren förklarar hur dessa system inte integrerar med varandra. För köksekonomi och dess råvaror används ännu ett typ av system, Recipe cost calculator. Pärkans Konfektyr AB arbetar mot kundorder och inte mot lager, vilket gör att ju större försäljning desto mer planering krävs. För att kunna göra det sista steget i produktionen, vilket är slutpackning av produkter, skrivs plocklistor baserade på kundordrar ut från Fortnox.

Företaget har kommit fram till att många affärssystem inte riktigt passar Pärkans Konfektyr, då de som tidigare nämnt inte tillverkar mot lager, utan tillverkar mot order. De flesta affärssystem har program uppbyggda mot företag som tillverkar mot lager och har ett färdigvarulager, vilket inte är fallet här. Förändringsarbeten i Pärkans Konfektyr förklarar den anställda ofta sker under diskussioner vid lunchbordet på rasten då de är ett litet företag. Ett projekt som varit uppe för utveckling är hållbarheten på de tillverkade produkterna, då de kraven funnits både från livsmedelsbranschen och från återförsäljare. Processen i det projektet gick till så att VDn drev igenom hela projektet och medarbetarna fick order om att testa olika sätt för att öka hållbarheten. Den förändringen var väldigt lyckad konstaterar medarbetaren, trots att processen var ostrukturerad.

Medarbetaren menar på att nedskrivna information, dokumentation och en tidsplan kan vara viktigt vid ett förändrings- eller implementeringsarbete. Det kan också vara viktigt att samla ihop kompetens, och se över vilka som är kunniga och sitter på specifik kompetens inom de berörda områdena. Medarbetaren tror att förberedelse är viktigt, så att saker inte bara sker i förbifarten, och att information och struktur bidrar till engagerade medarbetare som förstår varför förändringar görs. All typ av förändring menar medarbetaren ofta stör balansen, och att alla har olika känslor inför förändringar då vissa har lättare att flyta med än andra.

Intervjun fortsätter med att medarbetaren förklarar hur ett förändringsarbete antagligen skulle behöva att arbetsuppgifter hos ledningen omfördelas. Hen menar på att exempelvis en förändring inom logistiken skulle krävas att en eller flera är tillägnad det och inte har en aktiv del i andra avdelningar. Medarbetaren menar att det kanske är för lite mellanchefer och för få

personer som hinner ha en bra överblick över funktionerna i företaget. Kritiska faktorer för organisationsförändringar svarade medarbetaren är att ha en någon som driver på och tar ansvar för projektet, och förmedlar varför det ska göras. Ett misslyckat försök skulle kunna vara att förändringen inte tas på allvar och att förändringsledaren egentligen inte har tiden, samt att alla med rätt kompetens och som sitter på jätteviktig kunskap inte bjuds in.

När vi avslutningsvis frågar hur medarbetaren tror att den allmänna reaktionen till förändringen kommer vara från personalen, förklarar och reflekterar hen kring att de flesta kanske inte är särskilt positivt inställda till förändringar. Engagemanget kan finnas men det behöver finnas en struktur i förändringsprojekten och att de anställda har saker att säga till om när det rör ens egen arbetsplats.

4.3 Medarbetare 2

Andra intervjun skedde med medarbetare 2 på arbetsplatsen i personalrummet. Medarbetaren förklarar att hen jobbar i produktionen och kan i princip alla produktionsled. Hen jobbar med produktutveckling och för att säkerställa kvaliteten på produkterna, men hoppar även in där behovet är som störst för dagen. Medarbetaren berättar att hen har jobbat på företaget i cirka fyra år, och att arbetsplatsen gått från att vara väldigt manuell och simpel till att kännas som ett riktigt jobb med en organisation.

Medarbetaren förklarar att de organisationsförändringar som hen upplevt på arbetsplatsen är att alla inte längre gör allt, utan att hen är den enda som fortfarande gör många olika saker. Fördelen med det menar hen är att varje person blir bra på sitt område och del i kedjan, men att det blir sårbart om någon är borta. Medarbetaren berättar att hen jobbar i ett system som hon använder i det dagliga arbetet som inte är fullt utvecklat, men att grundidén till den är bra.

Medarbetaren förklarar att det känns tydligt att verksamheten har ett gemensamt mål med mer volym, längre hållbarhet på produkterna, och mer jämn kvalitet, vilket gör att det finns gemensamma incitament till förändringar och utvecklingar. Kritiska faktorer för att lyckas med en organisationsförändring menar medarbetaren kan bero på bristande information, och att det enklaste sättet att nå ut med informationen är muntligt. I dagsläget används också små lappar

på exempelvis kartonger som beskriver förändringar i rutiner, men att detta också förmedlas muntligt. Hen förklarar att de flesta rutiner inte är nedskrivna, men som det ser ut nu med personal så är det samma gäng för det mesta, där man ses och har en kommunikation. Detta gör att mycket tas muntligt, men om det vore ett större företag menar hen att det skulle behövas någon form av skriftlig information. Som tidigare nämnt ställdes inte frågor om affärssystem till denna medarbetare, då hen inte har kunskapen eller erfarenhet om den delen i företaget.

4.4 Logistik och driftansvarig

Tredje intervjun skedde med en anställd som jobbar i driften och på kontoret. Hen har hand om logistik, drift, personal samt packar ordrar åt återförsäljare. Hen har jobbat på företaget i cirka fem år och beskriver hur utvecklingen varit stor i företaget under de åren, med ökad omsättning, personal och lokaler. På frågan huruvida denna ökning lett till fler anställda och nya tjänster svarar hen att det snarare brett ut och alla har fått mer att göra. Ingen uppgift känns tillräckligt stor att ge bort till en person utan alla får små delar. Hen tror att det kommer behöva landa i att det kommer behövas fler med tydliga ansvarsområden i framtiden.

På frågan om sina egna ansvarsområden förklarar respondenten att hen skickar iväg ordrar, beställer in saker och tar hand om frakt. Hen menar på att det inte riktigt är tydligt vem som gör vad, att hen skulle ha ansvar över logistik men då det är en annan person som jobbar med webbshoppen så är det lättare för medarbetaren att ha koll över logistiken där, vilket gör att det lämnas över lite. Vi går vidare till att diskutera dagens affärssystem på företaget, och hen förklarar hur de använder faktureringsystemet Fortnox, men som inte hjälper hen så mycket i det dagliga arbetet. Det är det sista steget i tillverkningen när allting ska packas, och den packlistan går inte att få ut ur systemet. Det gör att en behöver gå omvägar för att få det, så det finns mer att önska av den rutinen, menar hen.

På frågan om de befintliga systemen ändå gör att det går att ha standardiserade rutiner, svarar medarbetaren ja. Det som skulle behöva utvecklas är ett inventeringssystem, eftersom det inte finns i dagsläget. Medarbetaren förklarar att det finns en risk i att inte veta om rutiner eller processer som man utvecklar bidrar till att det blir enklare. Affärssystem de har kollat på tidigare gjorde inte någonting enklare, utan snarare tyngre. Medarbetaren menar att det kanske

skulle det bli lättare mot slutet när personalen har lärt sig det, men att det är tungt att göra såna förändringar som rör dataprogram på egen hand. Hen förklarar att systemen inte tänker på samma sätt som en själv, och att koppla ihop system blir otroligt stort och krångligt.

På frågorna om organisationsförändringar menar hen att det är svårt att testa saker utan att faktiskt använda det. I och med att den dagliga verksamheten ska fungera samtidigt som nya saker ska testas så ställer man till det för de som jobbar i det. Alla förändringar får man försöka jobba sig igenom, och så får man hoppas att det blir bra i slutändan. Medarbetaren menar att det skulle vara önskvärt att ha en person som kommer hit och gör allting åt en, som har god kunskap över ett system som skulle passa verksamheten. På svar på vem som beslutar om organisationsförändringar så svarar medarbetaren att det är företagets VD, men det kan också vara andra medarbetare som testar och försöker lösa saker.

På frågan om vad det finns för för- och nackdelar med förändringsarbeten, svarar hen att det är ett stort projekt att ändra eller implementera ett affärssystem, och att det krävs mycket arbete av alla i personalen. Ett av programmen som de har testat kändes som att det skulle bara bli mer arbete och inte ge så mycket i slutändan. Men medarbetaren menar att företaget kommer att växa, och att det därmed kommer behövas förändringar eftersom det inte går att ha allt i huvudet. Kommunikation och dokumentation menar hen är viktigt för att lyckas med förändringar. Att skriva ner varför man gör något, och ha dokumentation på det anser medarbetaren gör skillnad. Den mesta kommunikationen sker i dagsläget via möten cirka varannan månad samt via fysiska möten mellan de som jobbar, förklarar hen. Avslutningsvis berättar medarbetaren att den allmänna inställningen till förändring är positiv på företaget, då alla är villiga att göra förändringar för att lösa saker.

4.5 Pärlans Konfektyr VD

Den fjärde intervjun genomfördes tillsammans med företagets VD som även är grundaren. Hen grundade företaget och sålde de första kolorna i december 2010, och hade arbetat med uppstarten av företaget i ungefär ett år innan det. Utvecklingen sedan start har varit stor då respondenten beskriver att hen stod i köket/produktionen det första året, för att sedan kunna gå över till mer administrativa delar. I dagsläget arbetar VD:n med många olika delar i företaget

så som marknadschef, säljchef, ekonomichef och webbshopen, tillsammans med kollegor och delar av kreativt arbete. VD:n beskriver att utvecklingen har gjort att mycket ansvar har omfördelats och att hon är involverad i mycket, men att den dagliga verksamheten fungerar utan att hen behöver vara på plats. På frågan om vilka avdelningar eller ansvarsområden som finns så beskriver VD:n att det inte finns några specifika avdelningar utan snarare personer som ansvarar över olika områden. Dessa områden nämns som sälj, marknad, drift, ekonomi, logistik, produktion, butik, webbshop och personalansvar.

Vi går vidare till att fråga VD:n om nuvarande affärssystem och rutiner, där hen beskriver att det finns ett behov av utveckling här, då ökade volymer gör arbetet mer komplext. Hen beskriver att de använder Fortnox för bokföring och orderhantering. Hen beskriver också att Recipe Cost Calculator, som idag används för att kalkylera produkter, även kan användas för inventering av förpackningsmaterial och färdiga produkter. Inventering av dessa är något som tidigare har varit önskemål, som de nu hoppas ha hittat en lösning på. I nuläget anser VD:n att nuvarande affärssystem inte stöttar verksamheten på önskvärt sätt, utan att de själva måste bearbeta data och att de själva får lista ut hur de ska lösa problem som uppstår.

Vi frågade VD:n vilka behov som företaget har där ett affärssystem hade kunnat tillgodose den dagliga verksamheten. Hen beskriver att det är rutiner som rör dagliga produktionen, exempelvis data på vad som ska produceras och packas, system för att ha koll på lager, förpackningsmaterial, råvaror och färdiga produkter. I nuläget har de heller inget system som hanterar spårbarheten av produkterna, så detta beskrivs som ett problem som de inte har en idé på lösning på i nuläget.

VD:n beskriver att det ofta är hen som presenterar, leder och driver igenom större organisationsförändringar, medan mindre förändringar i produktion eller butik kan ske utan att hen behöver vara involverad. Vidare beskriver respondenten att det är en utmaning att göra förändringar, vilket kan göra att frustration och oro kan uppstå. Eftersom det också blir mer komplext i samband med att företaget växer, kan det leda till att konsekvenserna blir tunga om det blir fel. Däremot menar hen att det behöver ske förändringar på detta företag för att det går bra för företaget, vilket gör att personalen förstår och håller med om att förändringar är

nödvändiga. Vi frågar om kritiska faktorer som gör att en organisationsförändring blir lyckad kontra misslyckad, där VD:n förstärker påståendet om att personalen måste förstå behovet och själva förändringen. Hen förklarar förståelsen som insikten om att vägen dit ofta kan vara jobbig eller krävande, men att syftet är att det ska bli enklare i slutändan. Dessutom anser VD:n att viktig information ska dokumenteras så att det är lätt att följa hur saker och ting ska genomföras, vem som är ansvarig samt hur processen fortgår.

4.6 Ansvarig i produktionen

En intervju skedde med ansvarig i produktionen, för att se att det fanns en övergripande helhetsbild av företaget som var gemensam. Intervjun skedde via mail och hade fem övergripande frågor. Som svar på vilken tjänst och vilka arbetsuppgifter respondenten hade så svarade hen att denne är produktionsansvarig och har övergripande ansvar över produktionen, inköp av varor, samt planering av produktion. Respondenten ser till att det som behövs finns. Hen har jobbat på företaget i tre år och beskriver företagets utveckling som spikrakt uppåt, omsättningen har ökat med cirka 100% och det har gått fort och ökat varje år, vilket gjort att det sakta blivit mer och mer att göra.

Som svar på om företaget är i behov av att göra några organisationsförändringar så svarar hen att det behövs lite tydligare organisation och ledning. Respondenten svarar att all kommunikation sker muntligt och att hen har svårt att se hur den skulle kunna förbättras då det alltid har kommunicerats så. Som svar på hur förändringar bibehålls som nya rutiner så svarar den anställda att det finns en kontinuerlig kommunikation och att det följs upp så att det blir gjort.

4.7 Herbert Nathan & Co

För att få information om vad som är bra att tänka på vid en organisationsförändring som implementeringar av affärssystem kontaktades ett konsultföretag med expertkunskap. Fem frågor ställdes till experten med syftet att hen kunde beskriva problematiken på ett bättre sätt och bidra med att svara på information om varför det är bra att ta utomstående hjälp vid starten av ett nytt affärssystem. Frågorna handlade om vad som är viktigt att tänka på som företag innan en implementering, vilka de största utmaningarna brukar vara, de främsta fördelarna med att anställa en konsult samt om det är några särskilda rutiner som bör följas.

Som svar på varför det är bra att ta hjälp vid implementering av ett affärssystem menade respondenten att företag sällan själva har kunskapen eller erfarenheten vid implementering av affärssystem. Hen förklarar vidare att kunden behöver hjälp med projekt/programledning och ofta även förändringsledning. I större organisationer behövs ofta en kommunikationsansvarig. Leverantören, det vill säga konsultföretaget, har sin projektledare som styr sina konsulter, vilket gör att kunden behöver ha en projektledare som styr resurser. Denna ledning med styrande av resurser innefattar även att styra mot de effektmål som kunden har satt upp och inte enbart projektmålen. Respondenten förklarar att det är mycket viktigt att kunden inkluderar anställda i projektet som kan hur företaget fungerar, som har stor kunskap inom sina områden och kommer fortsätta förvalta systemet när det satts i bruk.

På frågan vad som kan vara bra att tänka på vid en implementering av ett nytt affärssystem svarar respondenten att det krävs prioritet i företaget under hela projektets gång. Det är viktigt att tidigt börja med att rensa sin data så att det mesta är klart till när det ska ske en konvertering från det gamla systemet/systemen. I styrgruppen är det viktigt att det finns personer som snabbt kan fatta beslut och har mandat att göra det, gärna med hjälp av någon eller några från ledningsgruppen. De som är med i projektet måste få tid avsatt att lägga på det. Det optimala är att få hela personer avsatta till det, men helst minst 50% även om det är bättre med en person än två halva. Alla som blir berörda av det nya systemet ska dock involveras och status ska hela tiden kommuniceras kontinuerligt, både framgångar och misslyckanden.

Vid införandet är det mycket viktigt att testa systemet stegvis. Det sker först genom funktionstester, för att därefter genomföra tester av delprocesser och till sist göra ett test av alla processer från start till mål. De sista testerna ska vara en grund för godkännandet av projektet, så kallad acceptanstester. Detta kräver att tid läggs ner på att ta fram testfall på olika varianter som kan förekomma i processerna. Efter att som kund fått utbildning är dessa tester det bästa sättet att lära sig ett nytt system, och se att det är hanterbart i praktiken.

Respondentens svar på vilka de största utmaningarna brukar vara vid en förändring eller implementering är att ta till sig nya sätt att jobba. Hen förklarar att gamla sätt sitter i

ryggmärgen och behöver tränas bort för att få till effektivare sätt att jobba. Det finns även risk för suboptimering i organisationer, där olika avdelningar lätt låser sig vid att endast se till sin avdelnings bästa. Alla måste jobba mot det som är bäst för helheten under hela processen, även om det betyder att vissa får mer att göra. Detta måste kommuniceras ut under hela projektets gång. Att bryta upp gamla organisationer kan kräva att ansvar och befogenheter behöver flyttas och förändras för att få ett bättre flöde.

De främsta fördelarna med att använda ett konsultföretag svarade respondenten är att någon som kommer utifrån kan ställa frågor som många internt inte vågar göra. Det finns inga förutfattade meningar om hur saker ska göras och obekväma beslut kan tas eftersom det inte finns några personliga bindningar sedan tidigare eller någon internpolitik att ta hänsyn till. Konsulten är oberoende av lön eller karriär inom företaget då hen ändå ska sluta där efter projektet.

Särskilda rutiner som verksamheten bör följa vid ett implementeringsarbete nämner respondenten som att lägga mycket tid för förberedelser och beslut tidigt i projektet. Om det inte görs så kostar det mycket mer i form av tid när ogenomtänkta åtgärder behöver genomföras senare i projektet, menar hen. Att göra en väl inarbetad riskanalys där förslag tas fram på hur allvarliga effekter av de största riskerna kan förebyggas, eller ha en strategi för att minska dem. Det kan vara bra att ta in tillfälliga resursförstärkningar i det operationella arbetet för att kunna lägga viktiga resurser på projektet. Tidsplanen behöver löpande följas upp och se över hur stor tidsåtgången är, för att se till att de resurser som läggs på projektet är tillräckliga.

ANALYS

Detta avsnitt innehåller analys av empiri kopplat till teoriavsnittet. Analysavsnittet är uppdelat i underrubrikerna affärssystem, organisation och kommunikation eftersom data initierade till dessa som fokusområden.

5.1 Affärssystem

Pärlans Konfektyr AB har stått inför utmaningar att behöva utveckla sina affärssystem, då dessa inte fullt ut är kompatibla till varandra i verksamheten. Det har framkommit från intervjuerna att det är komplext att försöka integrera affärssystem och det visar sig att många system inte tillgodoser de behoven Pärlans Konfektyr AB har. Som ovan nämnt så förklarar personalen hur företaget inte tillverkar mot lager utan istället mot order, vilket affärssystemen ofta inte är uppbyggda för. Det som har framkommit är att Pärlans Konfektyr AB kan ha svårt att integrera och använda sig av ett samlat affärssystem, utan kommer istället behöva fortsätta använda olika system för de olika delarna i verksamheten. Exempelvis kommer Fortnox fortsätta att användas för fakturering, men att de i dagsläget har studerat programmet Recipe Cost Calculator djupare där de möjligt har hittat ett sätt att sköta inventeringen.

Personalen diskuterar att de som företag har fått provat sig fram mellan olika system och program under årens gång. Det styrker De Sordi et al. (2022) påstående om att många mindre företag ofta improviserar och saknar strukturerade processer som många större företag har. Pärlans Konfektyr AB anser att många större företag har en annan möjlighet att kunna ta in konsulter som utreder och ser över behov, som sen i sin tur implementerar de affärssystem som passar företaget. Förändringsarbeten kräver också en ihärdighet, vilket intervjun med logistik- och driftansvarig antyder som lite problematiskt då medarbetaren diskuterar hur förändringar kan vara tunga att göra. Det skulle därför kunna vara lämpligt att applicera Kotters modell, då det är en modell med flera steg som ökar möjligheterna att bedriva en process med struktur och ihärdighet. Även modellen från Change Management fokuserar på förändringsledning och att ledsaga individen. Individen, i detta fallet medarbetaren, är viktig då förändringar är beroende av individerna för att kunna genomföras. För att kunna vara ihärdiga och lyckas med en implementering behöver de anställda förstå varför en förändring måste ske. Detta gör genomförandet lättare, då individens stöd och acceptans, i kombination med tydliga mål från ledare som följs upp, är ett sätt att tackla denna utmaning. I Change Management så diskuteras vikten av individernas inställning till förändringsarbeten, men även vikten av att individer behöver se en utveckling av en tydlig företagsstruktur och passande företagskultur (Lauer 2020,

s. 4). Studiens analys menar att modellen skulle kunna hjälpa företaget att utveckla dessa områden.

Trots att det är möjligt att på egen hand finna passande affärssystem och följa en modell för att implementera det, så finns det många fördelar med att anlita ett konsultföretag. Detta framkommer i mailintervjun med Herbert Nathan & Co. Först och främst förstärks argumentet av att kunden själva, i detta fall Pärkans Konfektyr AB, inte har tillräckligt med kunskap eller erfarenhet av varken affärssystemen eller implementeringsarbeten. Samarbetet mellan företaget som kan förmedla organisationens önskemål och behov, och konsultföretaget som har bred kunskap i hur dessa behov kan tillfredsställas, gör att förändringsarbetet genast blir snabbare och enklare. En annan fördel som respondenten från Herbert Nathan & Co förmedlar är att involverade konsulter ställer frågor till kunden som de anställda inte har ställt sig själva. Vår analys av detta är att företaget kan utvecklas av detta, eftersom utomstående personer ser organisationen ur andra perspektiv. En ytterligare fördel som vi observerar är konsultföretagets struktur i implementeringen. Tack vare den breda kunskapen i affärssystem kan systemet testas stegvis på ett systematiskt sätt. Vår tolkning är också att projektgruppens arbete, konstruerad med både konsulter och företagets personal, medför att resultatet av dessa tester kan tolkas och kartläggas på ett effektivt sätt och på så sätt landa i önskvärda resultat i slutändan. Det skulle gå att få väldigt värdefull vägledning i hur företaget kan ta till sig nya sätt att jobba för att utveckla verksamheten.

5.2 Organisation

Det framgår från intervjuerna att företaget senaste fem åren gått igenom en stor utveckling. Omsättningen har ökat, personalantalet gått upp och lokalerna har blivit större. Det finns ett behov av att finna system och en struktur som är anpassade efter storleken företaget vuxit till. Det blir tydligt från empirin att de som har jobbat i företaget länge tidigare har upplevt att kommunikationen sker vid lunchbordet, och det har inte behövts lägga några strategier på hur något ska kommuniceras ut då företaget tidigare varit så pass litet att informationen nått alla automatiskt. Vidare framträder också information om att stormöten med hela personalstyrkan sker varannan månad, vilket vi anser ger en indikation på att möten inte prioriteras i särskilt stor utsträckning. Flamholtz (2009) lyfter fram detta som en av de olika identifierade

växtvärksymptomen.

Ett annat växtvärksymptom som Flamholtz (2009) poängterar är om personalen har tillräckligt mycket kännedom om vart företaget är på väg och om personalen är medvetna om vad de andra i personalstyrkan gör under arbetsdagen. Vi upplever att det finns en bra struktur i företaget, och att det verkar finnas en kännedom om var företaget är i dagsläget samt vad alla anställda gör. Men i samband med att antalet anställda ökar så tolkar vi det som att företaget börjar gå mot ett skifte där alla i personalen inte vet vad nästa steg är. Dessutom, i takt med att företaget växer så uppstår det diskussioner angående hur nya eller utvecklade ansvarsuppgifter ska fördelas. Medarbetare 1 uttryckte i intervjun att det nu finns ett ökat behov av mellanchefer för att på ett tydligare sätt hantera uppgifter och ansvarsfördelning, vilket Flamholtz (2009) också presenterar som ett växtvärksymptom. Det framgår från intervjuerna att vissa medarbetare tycker ansvarsområden är tydliga, medan andra inte verkar tycka det. Det tycks också finnas ett behov av att planering följs upp på ett tydligare sätt, samt att det dokumenteras så att genomförandet blir lyckat. Till att börja med så uttrycker personal både direkt och indirekt att vissa dagar ibland måste ägnas åt att "släcka bränder". Indirekt anser vi att detta beskrivs när personalen redogör för att man måste lösa situationer på egen hand utan manual när det uppstår oklarheter. Alla dessa ovanstående nämnda faktorer tolkar vi som att det finns indikationer på de växtvärksymptom som Flamholtz (2009) uppmärksammar. Alla växtvärksymptom behöver enskild uppmärksamhet för att kunna hanteras på ett sätt som möjliggör att komma ur företagets växtvärk.

Företaget har rört sig ur rutiner där alla i personalen gör lite av allt, till att ha mer bestämda områden. Personalstyrkans struktur och ansvarsfördelning är även ett element som anställda ser som en modul som inom en snar framtid kommer behöva genomgå en förändring. Tydligt exempel är medarbetare 1 som uttrycker att logistikförändringar skulle behöva förändra ansvarsfördelningen, detta för att individer helt ska kunna vara tillägnade till en logistikavdelning och därmed inte ansvarig i andra delar av företaget. Som tidigare nämnt så uttryckte hen också att ökat antal mellanchefer skulle underlätta arbetet och strukturen. Logistik- och driftansvarig beskriver också att alla anställda snarare har fått mer att göra och att nya uppgifter fördelas ut, samt uttrycker särskilt att ansvarsfördelningen kommer behöva göras om inom en snar framtid. Ett annat tecken är att logistik- och driftansvarig även uttrycker

att det inte alltid känns tydligt vem som gör vad, vilket kan medföra att saker faller mellan stolarna. VD tydliggör att företaget inte är uppbyggt på olika avdelningar, utan att det istället grundar sig i personer som har olika ansvarsområden. Gfrerer et al. (2021) uppmärksammar i sin studie att chefer eller ledare har svårt att motivera sina anställda för förändring, om de själva inte känner att de besitter tillräckligt mycket kunskap. Detta går att koppla till ovanstående personalstruktursproblem. Vår analys av situationen är att ledningen inte känner själva att de har en bra överblick över de anställdas olika ansvarsområden och att individerna inte har några tydliga roller. Därav kan Gfrerer et al. (2021) argument om att ledningen behöver ta itu och arbeta med sin egna kompetens, i detta fall skapa en tydlig överblick över företags avdelningar, för att sen ge de anställda möjligheten att utvecklas utefter de individuella behoven, ses som relevanta. Även respondenten från Herbert Nathan & Co uttrycker att det kan krävas att organisationen bryter en gammal ansvarsstruktur, för att på så sätt uppnå ett bättre flöde framöver.

För att lösa detta problem kan Change Management appliceras, då det kan fungera som ett ramverk för ledarna. Det första steget vore då att genom diskussion nå en överenskommelse om en tydligare arbetsfördelning där allt skrivs ner och målet är att hitta en lösning som känns bra för alla inblandade. Nästa steg är att skapa en acceptans genom att ha en tydlig plan framåt för hur detta ska appliceras i praktiken. Det kan innebära tydliga rutiner med skriftlig information, vilket många gånger saknas nu då mycket sker muntligt. Då har mycket förberedelse lagts som grund för sista steget, vilket är implementeringen. När någonting görs för första gången kan det vara bra att ha i åtanke att allt kanske inte blir helt rätt första gången, men att en tydlig dokumentation är ett sätt att gå tillbaka, utvärdera samt utveckla. Detta skulle även kunna kompletteras med Kotters 8-stegsmodell, då den innehåller många relevanta steg som att bygga upp interna arbetsgrupper med tydliga ansvar. Enligt Kotter är ihopsättandet av en grupp med rätt kompetens och ledarroller avgörande för framgångsrika förändringar. Arbetsfördelning, kortvariga mål som dokumenteras och följs upp, samt att institutionalisera förändringarna över tid är något Kotters modell skulle kunna bidra med.

5.3 Kommunikation

Intervjupersonerna beskriver kommunikationen i dagsläget som relativt flytande. Som tidigare nämnt så finns det i nuläget en utgångspunkt att ha möten med hela personalen cirka varannan

månad. Vår tolkning är att intervallet på stormöten grundar sig i att det inte finns så mycket information som rör hela personalen, och att det därför inte finns incitament på att ha möten oftare. I övrigt sker mycket information och kommunikation muntligt mellan kollegor eller arbetsgrupper som jobbar tillsammans. I nuläget verkar personalen anse att detta system är det som fungerar bäst för dem. Detta ställningstagande grundar sig i att personal som jobbar heltid alltid befinner sig på plats och därför får alla den information som berör dem samtidigt. I produktionen används små lappar med information men det sker även muntligt för att kunna förtydliga. Däremot uttrycker medarbetare 2 att denna typ av kommunikation behöver utvecklas om Pärlands Konfektyr AB fortsätter växa. Detta går att bekräfta genom att ökat personalantal och dagliga förändringar i arbetsgrupper skulle göra nuvarande muntliga kommunikation omständig och svåröverskådlig.

En kommunikationsförändring i takt med att företaget växer skulle kunna genomföras utifrån Lewins förändringsmodell, då modellen fokuserar på att kunna släppa gamla strukturer och rutiner och därmed skapa nya. Enligt Tetef (2017) handlar *unfreeze*-stadiet främst om att delge informationen, anledningen till förändringen samt beskriva de anställdas roll i förändringen. I och med att personalen själva skulle börja märka att nuvarande kommunikation blir mer och mer bristande ju större företaget blir, är *unfreeze*-stadiet inte ett svårt stadie att tackla. Ledningen har exempelvis tagit fram ett digitalt kommunikationssystem där arbetsgrupper kan delge information och förändringar till varandra. I samma system kan nedskrivna rutiner hittas som medarbetare 1 upplyser är viktigt, och som enkelt kan hjälpa personalen i den dagliga verksamheten. Nästa steg i Lewins förändringsmodell är att verkställa och standardisera förändringen, samt fortsätta engagera och motivera personalen (Hussain et al. 2018).

Tetef (2017) menar att man kan uppmuntra personalen att fundera över möjliga förbättringar. Detta steg anses vara otroligt viktigt för att få personalen som faktiskt ska jobba mest i rutinerna att utveckla det arbetssätt som i slutändan kan göra förändringsarbetet till en ny lyckad rutin i den dagliga verksamheten. Sista steget i Lewins förändringsmodell är *freeze* som innebär att förändringen och rutinen nu är stabiliserad och anpassad utefter vad som passar verksamheten bäst (Ates & Bititci 2011). Att bibehålla denna förändring skulle kunna underlättas genom en ordentlig dokumentation. Målet med hela förändringsarbetet är att dåvarande tillstånd ska ha

ändrats till ett önskat tillstånd (Hussain et al. 2018), vilket i detta fall är en fungerande kommunikation mellan medarbetare och arbetsgrupper.

DISKUSSION

Detta avsnitt innehåller diskussioner av empiri och analys, samt förslag på framtida forskning.

Efter flera intervjuer på Pärkans Konfektyr AB med de olika anställda i företaget framgår det hur företaget har växt och utvecklats snabbt de senaste åren. Som tidigare nämnt kunde flera indikationer på växtvärksymptom identifieras, där vissa funktioner skulle kunna utvecklas för att fungera mer effektivt. Växtvärksymptom är ett intressant fenomen då det är naturligt för företag att bli större, men det utvecklar sig på många olika sätt. Vi anser att det kan uppstå problem för företagets fortsatta tillväxt om det inte vidtas åtgärder för de observerade växtvärksymptomen. Vi fann det även intressant att Becker et al. (2005) beskriver de organisatoriska rutinerna som ständigt föränderliga. Detta kan tolkas som att företag enkelt hamnar i olika växtvärksymptom, men vi resonerar att så inte är fallet. Vi upplever att organisatoriska rutiner behöver ständig omsorg även om de inte går igenom några större förändringar. Vi anser att företag som hamnar i växtvärk eller som lider av något av de olika växtvärksymptomen ibland inte har verktygen för att göra de stora justeringar som de hade önskat att genomföra, men att de kan göra mindre förändringar. Forskningen om Flamholtz växtvärksymptom är relevant för denna studie då det är ett utbrett problem för företag som växer. Detta kan likaså kopplas till att små företag ofta jämförs med de stora företagens struktur och arbetssätt, vilket inte ger en rättvis bild mot mindre företag. Som tidigare nämnt beskriver De Sordi et al. (2022) att små företag står inför sammanvävda utmaningar som grundas i att de ofta har begränsat med resurser. Därför upplever vi att verktygen och resurserna som små företag har att arbeta med kan hämma deras utveckling och därmed försvåra vägen ur växtvärksymptomen.

Som tidigare nämnt så ter sig inte heller små företag på samma sätt som stora. Detta förklarar Pedersen et al. (2021) genom att lyfta små företags centralisering. Detta är tydligt i Pärkans Konfektyr AB verksamhet då alla förändringar går via VD vilket gör hans roll avgörande i förändringsarbeten. Denna skillnad mellan små och stora företag kan även kopplas till Macri et al. (2000) studie i tidigare forskning, som visade hur yttre faktorer, som att känna av marknaden för att fortsätta vara konkurrenskraftiga, skapade incitament till att ha en positiv inställning till förändringar som kan gynna företaget i stort. Detta tycker vi tydligt kan urskiljas i Pärkans Konfektyr AB, då vi upplever att mindre företag ofta blir medvetna om att de har ett problem genom marknaden, personalen är positivt inställda till förändringar och testar sig fram med nya lösningar som går via företagets VD.

Tidigare forskning av Spathis & Constantinides (2003) visar hur forskning inom implementering av affärssystem är något som varit aktuellt i två till tre decennier. Ändå går det att identifiera tecken på att det som upplevs som utmaningar för företag idag, är liknande problem som var aktuella i början av 2000-talet. Återkommande problem verkar vara ökade kostnader samt att det krävs ett stort samarbete inom företaget. Den generella upplevelsen av implementeringar är att de kräver väldigt mycket resurser och är en så pass stor förändring att den inte kan hanteras som en vanlig enklare förändring. Det är avgörande att förstå omfattningen och att det är en process som påverkar hela företaget på ett eller annat sätt, vilket kan kräva förberedelse och förändringar av hela strukturen i organisationen. Precis som Kammerlander & Ganter (2015) beskriver i tidigare forskning, så kan teknologiska förändringar vara en av de största utmaningarna för företag. Vi ansåg därför expertintervjun med konsultföretaget som nyttig information om hur denna process kan bli effektivare.

Vår upplevelse av att genomföra denna studie har gett oss insikt i forskningen som visar hur många företag delar likartade problem, oavsett om det är organisationer som har likheter eller inte. Växande företag är ofta i behov av utomstående hjälp via konsult vid implementeringar på grund av att det är ett så omfattande arbete där det kan vara svårt att ha tillräckligt med kunskap och resurser. Detta upplever vi är ett problem för mindre företag då många inte kan prioritera utomstående hjälp, eftersom projektet kan kännas alldeles för stort eller kostnadskrävande. Trots att små och stora företag skiljer sig åt, upplever vi att studiens litteraturgenomgång och tidigare forskning beskriver modeller som går att applicera på både små och stora företag. Små företag har som tidigare nämnt ofta en hög grad av centralisering, vilket gör att Change Management är relevant då det fokuserar på företagsledning. Det finns mycket tidigare forskning på hur modellen har använts i stora företag, men vi upplever att den även är applicerbar på mindre företag som Pärkans Konfektyrs AB med en VD som driver igenom förändringsarbeten.

Även Kotters åtta-stegsmodell upplever vi är relevant för små företag, då många mindre företag har personal som jobbar med många olika arbetsuppgifter, vilket gör deras enskilda roller i företaget viktiga och breda. Kotters åtta-stegsmodell innebär att dessa medarbetare involveras, vilket skapar ett

engagemang. Vi upplever att Kotters modell skulle vara ett bra sätt för Pärkans Konfektyr AB att arbeta mer strukturerat och med mer dokumentation.

Möjlig framtida forskning inom samma område hade kunnat genomföras i en mer detaljerad utsträckning. Att följa ett litet företags implementeringsprocess genom alla stadier, det vill säga innan, under och efter implementeringen hade kunnat förklara hur teorierna ter sig i praktiken på ett bättre sätt. En sådan studie hade kunnat fördjupa sig grundligare i företaget. Detta innebär att även medarbetarnas förhållningssätt, förändringsförmåga och åsikter hade inkluderats för att se processen ur flera perspektiv. Ännu en möjlighet hade kunnat vara att studera implementeringsprocessen ur ett konsultföretags perspektiv. Genom att studera liknande situationer men ur olika perspektiv, ökar möjligheten av att få en djupare förståelse hur teorier och metoder ter sig i praktiken.

I samband med IT-utvecklingen så kommer allt fler företag ha möjlighet att investera i affärssystem och erbjuda likartade tjänster. Detta anser vi gör det viktigt att i framtida forskning fokusera på både hur dessa företag som erbjuder lösningen ska arbeta, samt hur kunderna kan förbereda sig. Det vore även intressant att i framtida studier undersöka om företagen kommer bli allt mer beroende av att köpa tjänster och använda konsulter, i takt med att processer och rutiner avanceras.

Till skillnad från ovanstående förslag på framtida forskning, så finns det också intresse att inrikta sig på större företag. Stora företag är ofta organiserade på annorlunda sätt och mer strategiskt utvecklade än vad små företag är. Tack vare en större personalstyrka och enskilda avdelningar som kan jobba mer separerade från varandra, så hade en studie om suboptimering vid förändringsarbete varit av intresse. Det hade kunnat påvisa en stor komplexitet i hur det är att finna organisationsförändringar som gynnar hela företaget, även på detaljnivå. Suboptimering kan vara en anledning till motstånd vid organisationsförändringar, och det kan återkopplas till individernas roll och egenintresset vid förändringsarbeten. En studie hos ett stort företag hade också kunnat fokusera på om attityder och motivation till organisationsförändringar skiljer sig åt mellan de hierarkiska positionerna i företaget.

SLUTSATS

Nedan följer studiens slutsats kopplat till studiens syfte och frågeställning.

Syftet med denna studie är att skapa en förståelse för vilka organisationsförändringar ett litet företag kan stå inför samt hur dessa kan genomföras på ett framgångsrikt sätt. Detta har redogjorts för genom intervjuer där behovet av förändringar hos studerat företag fastställts. Pärkans Konfektyr AB är, precis som många andra mindre företag under tillväxt, i behov av att utveckla nya system och rutiner. De växtvärksymptom som Flamholtz (2009) presenterar uppvisar företaget, men skulle kunna elimineras med hjälp av olika förändringsmodeller med fokus på bättre kommunikation och dokumentation. Dock upplevs det att små företag, till skillnad från större företag, har en högre grad av centralisering vilket gör att ledningen har en stor påverkan på förändringsarbetet.

Det kan dessutom fastställas att förändringar kopplade till affärssystem är komplext och tidskrävande, allra mest om företaget gör arbetet på egen hand. Ett nytt affärssystem och en implementering skulle därför kunna drivas med hjälp av en konsult, där det kan vara lämpligt att prioritera de områden som känns mest kritiska. Nyttan med att ta in en utomstående part är att få expertkunskap och att få hjälp att granska sin verksamhet ur ett annat perspektiv.

Frågeställningen att besvara är följande: Hur kan Pärkans Konfektyr AB genomföra framgångsrika organisationsförändringar? Utifrån ovanstående syfte och frågeställningar kan följande slutsatser presenteras:

För att kunna genomföra framgångsrika organisationsförändringar är det viktigt att det finns en given tidsram, personer som är specifikt avsatta för projektet samt att det sker en kontinuerlig kommunikation internt om projektets status från start till mål. Empirin i denna studie visar indikationer på att den interna kommunikationen kan behöva utvecklas eller förändras. Pärkans Konfektyr AB bekräftar att de väntar sig en kommande förändring i personal- och ansvarsfördelning i samband med att företaget växer. Detta kommer även bidra till en förändring av både intern och extern kommunikation. Denna studie visar på att en sådan organisationsförändring, i likhet med hur stora företag tacklar organisationsförändringar, kan genomföras på egen hand där Change Management och

Kotters modell är väldigt användbara, för att på så sätt uppnå ett önskat framgångsrikt slutresultat.

KÄLLFÖRTECKNING

Allabolag. (u.å). *Söta Pärkans Konfektyr AB*. <https://www.allabolag.se/5568024995/sota-parlans-konfektyr-ab> [2022-02-24]

Ali, M., & Miller, L. (2017). ERP system implementation in large enterprises – a systematic literature review. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(4), 666-692.

Alvehus, J., 2019. *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok* Upplaga 2., Stockholm: Liber.

Appelbaum, S., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *The Journal of Management Development*, 31(8), 764-782.

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

Becker, M., Lazaric, N., Nelson, R., & Winter, S. (2005). Applying organizational routines in understanding organizational change. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 775-791.

Brown, D., Rose, D., & Gordon, R. (2016). De-commoditizing change management. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 793-803.

Bryman, A., Bell, Emma, & Nilsson, Björn. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Upplaga 3. ed.). Stockholm: Liber.

Burnes, B., & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation. *International Journal of Management Reviews* : IJMR, 15(4), 408-425.

Chang, T., Fu, H., & Ku, C. (2015). A novel model to implement ERP based on dynamic capabilities. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(7), 1053-1068.

Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.

Denscombe, M., & Proquest EBC. (2014). *Good Research Guide: For Small-Scale Social Research Projects*. (5th ed.). Milton Keynes: McGraw-Hill Education.

De Sordi, J., Nelson, R., Meireles, M., & Hashimoto, M. (2022). Development of products and services in small enterprises: Proposition of an artifact to discuss creative logics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(1), 18-46.

Eric G. Flamholtz. (2009). Towards using organizational measurements to assess corporate performance. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 13(2), 105.

Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 184797902110162.

Gfrerer, A., Hutter, K., Füller, J., & Ströhle, T. (2021). Ready or Not: Managers' and Employees' Different Perceptions of Digital Readiness. *California Management Review*, 63(2), 23-48.

Gilley, A., Gilley, J., & McMillan, H. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75-94.

Graungaard Pedersen, S., Zachariassen, F., & Stentoft Arlbjørn, J. (2012). Centralisation vs de-centralisation of warehousing. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(2), 352-369.

Hallin, A., & Helin, Jenny. (2018). *Intervjuer* (Upplaga 1. ed., Greppbar metod). Lund: Studentlitteratur.

Hultman, G., & Klasson, A. (1998). Paradoxes, Mini-worlds and Learning Processes: The dynamics of change in small companies. *Studies in Continuing Education*, 20(1), 51-69.

Hussain, S., Lei, S., Akram, T., Haider, M., Hussain, S., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127.

Jaaron, A., Hijazi, I., & Musleh, K. (2022). A conceptual model for adoption of BIM in construction projects: ADKAR as an integrative model of change management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(6), 655-667.

Kammerlander, N., & Ganter, M. (2015). An Attention-Based View of Family Firm Adaptation to Discontinuous Technological Change: Exploring the Role of Family CEOs' Noneconomic Goals. *The Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 361-383.

Karasvirta, S., & Teerikangas, S. (2022). Change Organizations in Planned Change - A Closer Look. *Journal of Change Management*, 22(2), 163-201.

Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7-8), 130.

Lauer, T. (2020). *Change Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin / Heidelberg.

Macrì, D., Tagliaventi, M., & Bertolotti, F. (2002). A grounded theory for resistance to change in a small organization. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 292-310

Mellert, L., Scherbaum, C., Oliveira, J., & Wilke, B. (2015). Examining the relationship between organizational change and financial loss. *Journal of Organizational Change Management*, 28(1), 59-71.

Moutaz Haddara. (2018). ERP systems selection in multinational enterprises: A practical guide. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 6(1), 43-57.

Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792.

Pärlans Konfektyr. (u.å). *Vår historia*. <https://parlanskonfektyr.se/pages/om-oss> [2022-02-24]

Ratsit. (u.å). *Söta Pärlans Konfektyr AB*. https://www.ratsit.se/5568024995-Sota_Parlans_Konfektyr_AB#merInfo [2022-05-10]

Schwarz, G., Bouckenoghe, D., & Vakola, M. (2021). Organizational change failure: Framing the process of failing. *Human Relations (New York)*, 74(2), 159-179.

Spathis, C., & Constantinides, S. (2003). The usefulness of ERP systems for effective management. *Industrial Management Data Systems*, 103(9), 677-685.

Tetef, S. (2017). Successful Implementation of New Technology Using an Interdepartmental Collaborative Approach. *Journal of Perianesthesia Nursing*, 32(3), 225-230.

Upphandlingsmyndigheten. (2017). *Kommissionens definition av små och medelstora företag*. <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/frageportalen/1521576/europeiska-kommissionens-definition-av-sma-och-med/> [2022-05-20]

Wentworth, D., Behson, S., & Kelley, C. (2020). Implementing a new student evaluation of teaching system using the Kotter change model. *Studies in Higher Education (Dorchester-on-Thames)*, 45(3), 511-523.

BILAGOR

Bilaga 1 - Intervjuguide till VD och driftansvarig

BAKGRUND

1. Vad har du för tjänst och vad är dina arbetsuppgifter?
2. Hur länge har du arbetat på företaget?
3. Vilka avdelningar/ansvarsområden finns det på företaget idag?
4. Hur skulle du beskriva företagets utveckling under tiden som du arbetat där?

NUVARANDE SYSTEM/RUTINER

5. Vad har företaget för affärssystem och rutiner idag? -Hur integrerar dessa med varandra?
6. Hur hjälper dagens affärssystem i den dagliga driften?
7. Har affärssystemet hjälpt till att utveckla standardiserade rutiner i verksamheten?
8. Ser du någon utvecklingspotential i nuvarande rutiner och system?
9. Vilka behov har företaget idag där affärssystemet skulle kunna utvecklas för att tillgodose dagens verksamhet?

ORGANISATIONSFÖRÄNDRING

Vad definierar en organisationsförändring anser du?

11. Hur arbetar ni med planerade förändringar i företaget och vad blir din roll i dem?
-hur skulle dem kunna bli bättre i efterhand?
12. Hur skulle ett framtida implementeringsarbete kunna påverka organisationen enligt dig?
-Skulle det påverka de olika ansvarsområdena olika tror du?
13. Vem beslutar om organisationsförändring?
-Kan det skilja sig beroende på vad för typ av organisationsförändring det handlar om?
14. Skulle det behöva tillkomma några nya roller i en organisationsförändring? Vilka och varför?
15. Vad finns det för fördelar respektive nackdelar med en organisationsförändring anser du?
16. Har ni tänkt använda någon modell/teori för att underlätta processen?

17. Vad anser du skulle kunna vara kritiska faktorer till att en organisationsförändring skulle kunna bli lyckad kontra misslyckad?

18. Hur ska ni kommunicera ut denna förändring med era anställda?

19. Hur tror du den allmänna reaktionen till förändringen kommer vara från medarbetarna/personalen?

20. Vad anser du är viktigt vid en implementering för att förbereda sig på bästa sätt?

21. Hur bör man jobba för att det inte ska uppstå eventuella oklarheter i ett framtida förändringsarbete?

22. Har du något mer du skulle vilja tillägga som vi inte har berört?

Bilaga 2 - Intervjuguide till medarbetare med logistikansvar

BAKGRUND

1. Vad har du för tjänst och vad är dina arbetsuppgifter?
2. Hur länge har du arbetat på företaget?
3. Vilka avdelningar/ansvarsområden finns det på företaget idag?
4. Hur skulle du beskriva företagets utveckling under tiden som du arbetat där?

NUVARANDE SYSTEM/RUTINER

5. Vad har företaget för affärssystem och rutiner idag? Hur integrerar dessa med varandra?
6. Hur hjälper dagens affärssystem i den dagliga driften?
7. Har affärssystemet hjälpt till att utveckla standardiserade rutiner i verksamheten?
8. Ser du någon utvecklingspotential i nuvarande rutiner och system?
9. Vilka behov har företaget idag där affärssystemet skulle kunna utvecklas för att tillgodose dagens verksamhet?

ORGANISATIONSFÖRÄNDRING

10. Vad definierar en organisationsförändring anser du?
11. Har du upplevt några förändringsarbeten sedan du började jobba på företaget?
-om ja, hur planerades/implementerades dessa?

12. Hur skulle dom kunna bli bättre i efterhand
13. Hur skulle ett framtida implementeringsarbete kunna påverka er medarbetare enligt dig?
-Skulle det påverka de olika ansvarsområdena olika tror du?
14. Skulle det behöva tillkomma några nya roller i en organisationsförändring? Vilka och varför?
15. Vad finns det för fördelar respektive nackdelar med en organisationsförändring anser du?
16. Vad anser du skulle kunna vara kritiska faktorer till att en organisationsförändring skulle kunna bli lyckad kontra misslyckad?
17. Hur skulle du vilja att förändringsarbetet kommunicerades ut till personalen?
18. Hur tror du den allmänna reaktionen till förändringen kommer vara från medarbetarna/personalen?
19. Vad anser du är viktigt vid en implementering för att förbereda sig på bästa sätt?
20. Hur bör man jobba för att det inte ska uppstå eventuella oklarheter i ett framtida förändringsarbete?
21. Ser du som anställd några möjligheter att du skulle kunna påverka förändringen?
22. Har du något mer du skulle vilja tillägga som vi inte har berört?

Bilaga 3 - Intervjuguide till medarbetare i produktionen

BAKGRUND

1. Vad har du för tjänst och vad är dina arbetsuppgifter?
2. Hur länge har du arbetat på företaget?
3. Hur skulle du beskriva företagets utveckling under tiden som du arbetat där?

ORGANISATIONSFÖRÄNDRING

4. Vad definierar en organisationsförändring anser du?
5. Har du upplevt några förändringsarbeten sedan du började jobba på företaget?
-om ja, hur planerades/implementerades dessa?

6. Hur skulle dom kunna bli bättre i efterhand?
7. Hur skulle ett framtida implementeringsarbete kunna påverka er medarbetare enligt dig?
-Skulle det påverka de olika ansvarsområdena olika tror du?
8. Vad finns det för fördelar respektive nackdelar med en organisationsförändring anser du?
9. Vad anser du skulle kunna vara kritiska faktorer till att en organisationsförändring skulle kunna bli lyckad kontra misslyckad?
10. Hur skulle du vilja att förändringsarbetet kommunicerades ut till er i personalen?
11. Hur tror du den allmänna reaktionen till förändringen kommer vara från medarbetarna/personalen?
12. Vad anser du är viktigt vid en implementering för att förbereda sig på bästa sätt?
13. Hur bör man jobba för att det inte ska uppstå eventuella oklarheter i ett framtida förändringsarbete?
14. Ser du som anställd några möjligheter att du skulle kunna påverka förändringen?
15. Har du något mer du skulle vilja tillägga som vi inte har berört?

Bilaga 4 - Intervjuguide till mailintervju av konsultföretag

1. Varför är det bra att ta hjälp när ett företag ska implementera ett affärssystem?
2. Vad kan vara bra att tänka på som företag när ett nytt affärssystem ska implementeras?
3. Vilka brukar vara de största utmaningarna vid en sådan förändring/implementering?
4. Vad anser ni är de främsta fördelarna med att använda konsultföretag vid implementerings- och förändringsarbeten?
5. Har ni några särskilda rutiner som verksamheten bör följa vid ett implementeringsarbete?