

Kan två teoretiska modeller förklara ett praktiskt fall?

En fallstudie om förändringsarbetet på ett svenskt utbildningsföretag

Av: Robin Zainuddin

Handledare: Mikael Lönnborg & Darush Yazdanfar

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper,
avdelningen för företagsekonomi

Magisteruppsats 30 hp

Företagsekonomi | Vårterminen 2023



Abstract

Title: Can two theoretical models explain a practical case?

- A case study of a change at a Swedish education company

Author: Robin Zainuddin

Previous studies have shown that there were large differences between organizational changes in practice and in theory. The purpose of the study is thus to investigate and analyze whether the gap between theory and practice exists and where it can be identified. The practical case was an educational company in Sweden where a major change work had been carried out. Interviews were conducted with management and the employees who were involved in the change. The theories that have been compared to the practical case were Kotter's eight-step model and Pinto & Slevin's critical success factors. Kotter's model is designed to achieve success in change processes. Pinto & Slevin's model is developed to facilitate the management of a project for a project manager and the factors can be used as a toolbox during the course of the project. In addition to the models, Kotter's discussion of organizational culture is also presented because there was a suspicion that organizational culture is not presented to the same extent in the other models. The questions answered in the study were whether the models could individually explain a successful change or whether they worked in combination to explain a successful change. The study shows that there was a gap between the models from Kotter and Pinto & Slevin and the practical case. A comparison was made of the steps and the factors in an analysis where the steps or factors corresponded or deviated from the practical case. Although several factors were consistent with the practical case, there was a discrepancy between management and employees. The suspicion is that more elements of organizational culture in the models from Kotter and Pinto & Slevin would have potentially reduced the discrepancy between management and employees.

Keywords: Change management, change leaders, digitization projects, IT service management, change project, project, organizational culture

Sammanfattning

Titel: Kan två teoretiska modeller förklara ett praktiskt fall?

- En fallstudie om förändringsarbetet på ett svenskt utbildningsföretag

Författare: Robin Zainuddin

Tidigare studier har visat att det funnits stora skillnader mellan organisationsförändringar i praktik och i teori. Syftet med studien är därmed att undersöka och analysera huruvida gapet mellan teori och praktik existerar samt vart det kan identifieras. Det praktiska fallet var ett utbildningsföretag i Sverige där ett större förändringsarbete genomfördes. Intervjuer genomfördes med ledning och medarbetarna som var involverade i förändringen. Teorierna som har jämförts med det praktiska fallet var Kotters åttastegsmodell och Pinto & Slevins kritiska framgångsfaktorer. Kotters modell är framtagen för att nå framgång vid förändringsprocesser. Pinto & Slevins modell är framtagen för att underlätta styrningen av ett projekt för en projektledare och faktorerna kan användas som en verktygslåda under projektets gång. Utöver modellerna presenteras även Kotters diskussion om organisationskultur eftersom det fanns en misstanke om att organisationskultur inte presenteras i lika stor utsträckning i de andra modellerna. De frågeställningar som besvarades i studien var om modellerna individuellt kunde förklara en framgångsrik förändring eller om de i kombination fungerade för att förklara en framgångsrik förändring. Studien visar att det fanns ett gap mellan modellerna från Kotter samt Pinto & Slevin och det praktiska fallet. En jämförelse genomfördes av stegen samt faktorerna i en analys där stegen eller faktorerna överensstämde eller avvek från det praktiska fallet. Trots att flera faktorer överensstämde med det praktiska fallet, fanns en diskrepans mellan ledningen och medarbetarna. Misstanken är att mer inslag av organisationskultur i modellerna från Kotter och Pinto & Slevin potentiellt hade minskat diskrepansen mellan ledning och medarbetarna.

Nyckelord: Förändringsledning, förändringsledare, förändringsarbete, digitaliseringsprojekt, IT service management, förändringsprojekt, projekt, organisationskultur

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte	3
1.4 Forskningsfrågor	3
1.5 Avgränsning	3
1.6 Disposition	4
2. Teoretisk referensram.....	5
2.1 Teorier och modeller	5
2.1.1 Pinto & Slevins kritiska faktorer	5
2.1.2 Kotters åttastegsmodell	7
2.1.3 Projekts livscykel	10
2.2 Tidigare forskning	11
2.2.1 Pinto & Slevins kritiska faktorer	11
2.2.2 Kotters åttastegsmodell	12
3. Metod	16
3.1 Övergripande forskningsdesign.....	16
3.2 Forskningsstrategi	16
3.3 Metodologisk ansats.....	17
3.4 Fallstudie	17

3.4.1 Val av fall	18
3.5 Datainsamling.....	18
3.5.1 Urval.....	19
3.5.2 Semistrukturerade intervjuer	20
3.5.3 Intervjuguide	21
3.5.4 Etiska dilemman.....	24
3.6 Dataanalys	25
3.7 Metoddiskussion.....	27
3.7.1 Tillförlitlighet	27
3.7.2 Överförbarhet	28
3.7.3 Pålitlighet och Konfirmering.....	29
4. Empiri.....	30
4.1 Konceptualiseringsfasen.....	30
4.1.1 Förmedling av visionen för förändringsarbetet.....	31
4.1.2 Förmedling av information om projektet/förändringsarbetet.....	32
4.2 Planeringsfasen.....	33
4.2.1 Tid och resurser	33
4.2.2 Inställningen till projektet/förändringsarbetet	35
4.3 Utförandefasen	35
4.3.1 Tid	36
4.3.2 Stöd under utförandet	36

4.3.3 Roller.....	37
4.3.4 Tankar och åsikters genomslag	38
4.4 Avslutningsfasen	39
4.4.1 Tid	39
4.4.2 Utbildning och andra initiativ för att få medarbetarna att börja använda systemet	40
4.4.3 Uppfattningen om implementeringen och arbetat med restpunkter	41
4.4.4 Förståelse och viktiga faktorer	43
5. Analys.....	46
5.1.1 Vision och kommunikation	46
5.1.2 Planering och stöd från ledning.....	48
5.1.3 Utbildning.....	50
5.2 Avvikelse	51
5.2.1 Vision och kommunikation	51
5.2.2 Acceptans och anpassning.....	52
5.3 Modifiering.....	53
6. Sammanfattande diskussion och slutsatser	55
6.1 Slutsatser	55
6.2 Återkoppling till syfte och frågeställningar.....	57
6.3 Förslag till vidare forskning	58
Referenslista	59

Tabellförteckning

<i>Tabell 1. Kritiska faktorer.....</i>	<i>6</i>
<i>Tabell 2. Kotters åttastegsmodell.....</i>	<i>9</i>
<i>Tabell 3. Faser i ett projekt Källa: Adam och Barndt (1988), King och Clelands (1988)</i>	<i>10</i>
<i>Tabell 4. Lista av respondenter.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabell 5. Mall för dataanalys med exempeldata</i>	<i>26</i>

1. Inledning

I det inledande avsnittet presenteras bakgrund till uppsatsen, vilken följs av en problemdiskussion som mynnar ut i studiens syfte och forskningsfrågor. Kapitlet avslutas med att presentera studiens avgränsningar samt disposition.

1.1 Bakgrund

Vi befinner oss idag i en digital era och teknikutvecklingen fortsätter att öka och i takt med det förändras kundens behov, förväntningar och beteenden. För att företagen ska fortsätta vara eller bli mer konkurrenskraftiga behöver de aktivt ta vara på möjligheterna som teknologin erbjuder. Av den anledningen har digital transformation uppmärksammats i många olika sammanhang. Digital transformation handlar om förändringar och kan förklaras som ett förhållningssätt att nyttja tekniska förutsättningar för att möjliggöra nya innovationer, möjligheter och affärsmodeller (Vial, 2019). För att kunna genomföra en digital transformation krävs det flera digitaliseringsprojekt. En implementering av ett IT Service Management system utgör ett exempel på ett digitaliseringsprojekt. IT Service Managementramverket är ett sätt att effektivisera samt organisera IT-processerna som är nödvändiga för att kunna leverera tjänster mot kunder (Haverblad, 2004). Med hjälp av ramverket förändras IT-avdelningen från att leverera teknik till att arbeta utifrån ett tjänsteperspektiv där fokus är att kontrollera processer gällande hantering av fel, åtgärder samt förändringar men även långsiktig planering för att förebygga kriser (Murray & Mohamed, 2007).

Som ett resultat till att affärsvärlden idag förändras snabbare än tidigare i historien (Chaudhry & Kashif, 2016; Kempster et al., 2014), har förändringsfrekvensen ökat i organisationer (SEO et al., 2012). Organisatoriska förändringar har idag blivit en regel snarare än undantag (De Biasi, 2019). Interna och externa drivkrafter är oftast det som initierar organisatorisk förändring (Avila & Garces, 2017), exempelvis globalisering (Speight, 2000), automatisering (de Biasi, 2019) eller införandet av ny teknik (Allen et al., 2007).

För att genomföra förändringar finns ett behov av ledare med förändringslednings kompetens. Förändringsledning fokuseras på personer som berörs av förändringen och syftet är att ändra en organisations rutiner (Voehl & Harrington, 2017; Goncalves & Campos, 2016). Att kunna hantera förändringar är en viktig kunskap för ledare inom alla organisationer (By, 2005) eftersom det kan leda till risker som kan bli kostsamma för organisationen. Begreppet

förändringsledning är ett etablerat begrepp inom organisationer (Jayashree & Hussain, 2011). Trots att begreppet är etablerat inom organisationer debatteras fortfarande förändringsledning bland forskare och praktiker (Heckmann et al., 2016).

Inom disciplinen har artiklar och publikationer ökat dramatiskt under de senaste två decennierna (Heckmann et al., 2016). De projekt som genomförs idag, exempelvis implementering av ett nytt ITSM-system, kräver oftast bättre förståelse och kunskap för förändringsledningspraxisen, trots den stora mängd forskningen som finns inom området (Raineri, 2011; Errida et al., 2018). Det finns därmed olika modeller för hur organisationer ska genomföra förändringar. En modell är framtagen av Kotter (1996) som består av åttasteg för att nå framgång vid förändringsprocesser. Modellen är baserad på Kotters praktiska erfarenheter av organisatoriska förändringar. Syftet med de första tre stegen är att skapa en miljö och ett klimat inom organisationen med en positiv attityd till förändring. De sista stegen är framtagna för att engagera organisationen för att kunna möjliggöra en förändring. Pinto & Slevins (1988) har i stället för att ta fram steg för en framgångsrik förändringsprocess tagit fram nio kritiska framgångsfaktorer för att nå ett framgångsrikt projekt. Modellen är framtagen för att underlätta styrningen av ett projekt för en projektledare och faktorerna kan användas som en verktygslåda under projektets gång. Huvudfokus i de nämnda modellerna är inte organisationskultur trots detta betonar forskning vikten av organisationskultur och hur förändringar ändrar kulturen i förändringsprocessen (Schein, 1985). För att belysa organisationskulturen i denna studie har en egenkombinerad modell skapats som baserats på tre faktorer om organisationskultur. Modellen beskriver hur de individuella anställdas handlingsmönster samt tankemönster influeras av de anställdas grupper regler och normer (Angelöw, 1991). Studien bygger på modellerna som presenterats ovan och kommer att användas för att undersöka ett praktiskt fall angående ett förändringsprojekt.

1.2 Problemformulering

Organisationer har stora utmaningar med förändringsledning och enligt tidigare studier har det funnits problem med att tillämpa teorier och modeller för att underlätta dessa processer (Satellit, 2019; Bordeleau & Felden, 2019). Tabrizi et al. (2019) har påpekat att det inte bara handlar om teknologin utan särskilt hur individer inom organisationen agerar som en viktig faktor vid förändringar. De menar att finns inte incitament bland de anställda att genomföra förändringar, kommer projekten troligen misslyckas (Tabrizi et al, 2019). Även Kappelman, McKeerman &

Zhang (2009) understryker att digitaliseringsprojekt sällan misslyckas på grund av den tekniska aspekten, utan att det är individen som är den kritiska delen.

Tidigare studier har visat att det funnits stora skillnader mellan organisationsförändringar i praktik och i teori. (Heckmann et al., 2016; Raineri, 2011). Det förefalla finnas ett gap mellan vad teorierna menar är steg eller faktorer för att uppnå framgång i projektet och vad som faktiskt genererar framgång i praktiken. Föreliggande studie närmar sig detta problem genom att jämföra huruvida teori och praktik överensstämmer.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka och analysera huruvida detta gap mellan vad teorierna menar är steg eller faktorer för att uppnå framgång i projektet och vad som faktiskt genererar framgång i praktiken existerar, samt, om så är fallet, vari detta gap består.

1.4 Forskningsfrågor

- Fungerar Pinto & Slevins modell eller Kotters modell individuellt för att förklara en framgångsrik förändring?
- Fungerar Pinto & Slevins modell och Kotters modell i kombination för att förklara en framgångsrik förändring?

1.5 Avgränsning

Studien har avgränsats till ett digitaliseringsprojekt på företag x. I studien presenteras tre grupper, HR (Human Resources), Lön och IT, som varit delaktiga i projektet. Det skulle vara intressant att se hur förändringen påverkar andra grupper i företaget men för denna studie har dessa grupper valts bort på grund av att förändringen inte hade en direkt påverkan på medarbetarna i de grupperna. Tidigare studier har oftast tagit avstamp från ledningens perspektiv alternativt medarbetarnas. Denna studie fokuserar på att undersöka båda perspektiven eftersom det kräver ett samspel mellan båda parterna för att nå det förväntade resultatet. I denna studie presenteras ett fall eftersom målsättningen var att gå på djupet och försöka förstå hur processen ser ut mer i detalj på utbildningsföretaget.

1.6 Disposition

Kapitel 1 Inledning

I inledningen presenteras bakgrund och problemområdet samt forskningsämnet för denna studie. Vidare avslutas inledningen med att behandla syfte, forskningsfrågor, avgränsning och disposition.

Kapitel 2 Teoretisk referensram

I detta kapitel behandlas modellerna som används för studien som ska bidra till djupare kunskap inom det valda ämnet. Inledningsvis presenteras Kotters åttastegsmodell samt Pinto & Slevins kritiska faktorer. Modellerna användes för att jämföras mot det praktiska fallet. Utöver modellerna presenteras Kotters diskussion om organisationskultur. Avslutningsvis presenteras ett projekts livscyklifaser som används för att strukturera empiri avsnittet.

Kapitel 3 Metod

I metodkapitlet presenteras den övergripande forskningsdesignen, forskningsstrategi, datainsamling och dataanalys som tillämpas för studien. Vidare presenteras etiska dilemman och sedan avslutas kapitlet med en metoddiskussion.

Kapitel 4 Empiri

I detta kapitel presenteras den data som har samlats in via semistrukturerade intervjuer med respondenterna. I empirikapitlet redogörs förändringsledaren och medarbetarnas åsikter på förändringsarbetet som genomförts på företag x.

Kapitel 5 Analys

I analyskapitlet genomförs en analys av studiens empiri med hjälp av den teoretiska referensramen. Under kapitlet kommer Kotters åttastegsmodell och Pinto & Slevins kritiska faktorer att analyseras huruvida faktorerna eller stegen överensstämde eller avvek från det praktiska fallet. Avslutningsvis i kapitlet diskuteras även hur modellerna kan modifieras.

Kapitel 6 Sammanfattande diskussioner och slutsatser

I detta kapitel diskuteras studiens slutsatser. Under detta kapitel diskuteras även hur framtida forskning inom fältet för förändringsledningen kan utföras och vad det kan inkludera.

2. Teoretisk referensram

2.1 Teorier och modeller

I studien används två modeller som använts i tidigare studier. I 2.1.1 presenteras Pinto & Slevins (1988) kritiska faktorer för att lyckas med ett projekt. Pinto & Slevin är den mest citerade artikeln i google scholar och därför är de relevanta inom området (Davis, 2017). Därefter presenteras Kotters (1996) åttastegsmodell för förändring i 2.1.2. Kotters åttastegsmodell är en av de ledande modellerna inom fältet. Det är relevant eftersom det är baserat på forskning om förändring inom ett brett spektrum av organisationer (AlManei, Salonitis och Tsinopoulos, 2018). Utöver åttastegsmodellen diskuterar Kotter (1998) organisationskultur. Kotters diskussion om organisationskultur valdes att lyftas fram för att det finns en misstanke om att de andra modellerna saknar inslaget av det området. De två modellerna som presenteras handlar om att driva projekt eller förändring inom en organisation. Modellerna presenteras under detta avsnitt för att förklara teorin som ligger till grund för jämförelsen med fallet i studien. I 2.1.3.4 presenteras faserna för ett projekts livscykel för att skapa en förståelse för hur ett projekt styrs och genomförs. Vidare kommer tidigare forskning presenteras under 2.2 som har använt dessa modeller. Kapitlet avslutas med en presentation av operationaliseringen där studiens genomförande beskrivs.

2.1.1 Pinto & Slevins kritiska faktorer

Pinto och Slevin (1988) belyser komplexiteten att leda ett projekt till framgång och särskilt betonat kritiska faktorer för att lyckas med ett projekt. De kritiska faktorerna kan användas av projektledaren som en verktygslåda för att underlätta styrningen av ett projekt, se tabell 1. Alla kritiska faktorer är relaterade till varandra (Pinto & Slevin, 1988). Den första faktorn är målformulering eller projektets vision som innebär att tydliggöra målen och de generella riktningarna för projektet. Den andra faktorn är att ledningen förser projektgruppen med nödvändiga resurser och ger dem mandat för att lyckas med projektet. Den tredje faktorn är projektplaneringen som innebär en detaljerad specifikation av de individuella åtgärderna som behövs för projektet. Fjärde faktorn handlar om kundkonsultation vilket innebär att det är viktigt att anpassa projektet efter kundens önskemål. Den femte faktorn är rekrytering och utbildning av kompetent personal. Den sjätte faktorn rör tekniska frågor vilket innebär att rätt expertis och tekniska lösningar bör användas för att genomföra projektet. Sjunde faktorn, vilket hänger nära samman med fjärde faktorn, är slutlig acceptans av hela projektet av kunden. Den åttonde

faktorn är återkoppling mellan de olika aktiviteterna inom projektet, vilket innebär tillhandhållande av information i rätt tid i de olika stegen under processen. Den nionde faktorn är kommunikation, vilket innebär att förse kunden med kompetens om projektet ska användas i verksamheten och kunskap att hantera oväntade kriser (Pinto & Slevin, 1988). Den sista faktorn är felsökning. Felsökning handlar om att projektledarens förmågor att kunna hantera oväntade händelser eller kriser.

I projektets inledande faser finns det enligt författarna Pinto & Slevin tre faktorer som är kritiska, som utgörs av målformulering, support från ledningen och projektplanering. Dessa tre faktorer är viktiga för projektet eftersom de utgör grunden för det framtida arbetet. Under projektet är riskanalys, kommunikation och återkoppling mellan aktiviteterna de mest kritiska faktorerna för att nå framgång (Pinto & Slevin, 1988). Samtliga faktorer i Pinto & Slevins modell kommer att diskuteras vidare i denna studie förutom riskanalys och kommunikation eftersom det inte omfattas för projektet.

Nummer	Kritisk faktor
1	Målformulering
2	Support från ledningen
3	Projektplaneringen
4	Kundkonsultation
5	Rekrytering och utbildning av personal
6	Tekniska frågor
7	Acceptans från kund
8	Återkoppling mellan de olika aktiviteterna inom projektet
9	Riskanalys och kommunikation

Tabell 1. Kritiska faktorer

Källa: Pinto & Slevins (1988)

2.1.2 Kotters åttastegsmodell

En modell för att leda förändringsprocesser har varit Kotters (1996) så kallade åttastegsmodell. Modellen, se tabell 2, bygger på Kotters praktiska erfarenheter av organisatoriska förändringar. Modellen är framtagen för att underlätta förändringsprocesser för organisationer och hur de ska anpassa verksamheten efter ändrade förutsättningar (Kotterinternational, 2011). Enligt Kotter är meningen med de första tre stegen att skapa en miljö och ett klimat inom organisationen med en positiv attityd till förändring. Steg fyra till sex är framtagna för att engagera organisationen för att kunna möjliggöra en förändring. Syftet med de två sista stegen är till för att införa samt upprätthålla förändringen.

I första steget är det viktigt att motarbeta de anställdas uppfattning om att det nuvarande läget är tillräckligt för att kunna skapa den akuta känslan av att en förändring behövs.

I andra steget krävs det en styrande grupp som skapas i organisationen med uppgift att genomföra förändringen. Gruppen ska bestå av nyckelpersoner i organisationen, såsom avdelningschefer, som har förmågan att driva en förändringsprocess, som har ett förtroende för organisationen samt har samma målbild för organisationen. I gruppen måste det finnas anställda som har erfarenhet av organisationens arbete samt olika syn på disciplin. Gruppen måste nå ut med rätt vision till organisationen, ta bort hinder, driva in vinster, ha ansvar för fler förändringsprojekt samt ha förmågan att få de nya värderingarna som skapas förankrade i organisationens kultur (Kotter, 1996).

I tredje steget måste visionen samt strategin för förändringen tas fram. Det är ledarens uppgift att skapa en vision som målar upp en bild av framtiden samt vart förändringen kommer att leda organisationen. Visionen blir ett "varför" för de anställda att sträva mot (Kotter, 1996). Det är viktigt att använda visionen för att förändra anställdas beteenden vid förändring i stället för auktoritet och detaljstyrande, vilket är ett vanligt angreppssätt vid förändringsarbeten.

I fjärde steget är kommunikationen viktig eftersom visionen måste kommuniceras till de anställda. De anställda får bättre förståelse för målen med förändringsarbetet och hur de ska gå till väga för att lyckas med förändringen. Genom att skapa en gemensam syn skapas motivation för de anställda. Detta bidrar till att hela organisationen blir mer inspirerad för de aktiviteter som ska genomföras för att lyckas med förändringen. Många organisationer misslyckas under steg fyra eftersom kommunikationen om visionen är bristfällig. Det kan även hända att informationen gällande visionen förmedlas på ett otydligt sätt vilket skapar förvirring bland de

anställda. Ett problem under steg fyra är att ledarna för förändringen agerar chefer i stället för inspirerande ledare, exempelvis rutinmässigt levererar information och fakta i stället för att skapa en åtråvärd visuell bild om framtiden (Kotter, 1996).

Steg fem innebär att skapa befogenhet för de anställda att kunna agera. Kotter menar att det inte är möjligt att genomföra en förändring utan hjälp från majoriteten av människorna inom organisationen.

Målet med steg sex är att nå kortsiktiga mål samt generera snabba vinster. Under förändringsarbetet är det viktigt att skapa evidens att förändringen genererar förbättringar. Kotter menar att det är svårt att behålla trovärdighet om inte de kortsiktiga målen uppnås vilket kan leda till att förändringsarbetet stannar upp (Kotter, 1996).

Steg sju handlar om att befästa det genomförda arbetet och försöka skapa mer förändring. Trots att delar av förändringen har implementerats väl behöver känslan för att fortsätta arbetet finnas kvar fram tills arbetet är genomfört. Kotter menar att det är viktigt att inte fira de kortsiktiga målen och snabba vinsterna för tidigt eftersom det kan leda till att slutförande av förändringen skjuts upp eller att aktiviteter går förlorade (Kotter, 1996).

Steg åtta är det sista steget i Kotters modell för att framgångsrikt lyckas genomföra en förändring. Kotter menar att en organisation inte är klar med sitt förändringsarbete när implementeringen är slutförd eftersom det kan hända att det nya arbetssättet inte har blivit befäst inom organisationen. De gångerna organisationen har lyckats identifiera problematiken har de valt att inte se det som något större problem eftersom det nuvarande resultatet är positivt. Detta kan leda till att förändringen och organisationskulturen krockar vilket kan leda till att vinsten med förändringen successivt minskar. Kotter belyser att organisationskultur är viktigt eftersom det har stort inflytande på människors beteende. Samtliga steg i åttastegsmodellen kommer att diskuteras vidare i denna studie.

Nummer	Åttastegsmodell
1	Skapa en känsla av akut behov
2	Skapa en styrande grupp
3	Skapa en vision och strategi
4	Kommunikation
5	Skapa befogenhet
6	Nå kortsiktiga mål samt generera snabba vinster
7	Befästa det genomförda arbetet
8	Fortsätta förändringsarbetet

Tabell 2. Kotters åttastegsmodell

Källa: Kotter (1996)

Utöver åttastegsmodellen har Kotter idéer om organisationskultur som sträcker sig längre än modellen. Inom området för förändring belyser Kotter (1998) vikten av organisationskultur för att nå en framgångsrik förändring.

Förändringsprocesser blir enklare att genomföra om organisationen lyckas förändra kulturen (Kotter, 1998). Författaren menar att en kulturförändring endast är genomförd när de anställda kan förstå kopplingen mellan de nya åtgärderna som förändringen skapar och prestationsförbättringen som det kommer att mynna ut i. Tidigare studier inom förändringsteori visar att organisationskulturen är ett stort hinder för att gruppen ska kunna genomföra förändringen (Kotter, 1996). Författaren menar att ändring av normer och värderingar inte är lösningen för att förändra kulturen. Problematiken enligt Kotter (1996) är att de anställda inom organisationen under många år har inarbetat handlingsmönster för hur det vardagliga arbetet bedrivs. Det inarbetade handlingsmönstret resulterar i att anställda skapar rutiner som de antar att organisationen i framtiden ska fortsätta med (Kotter, 1996).

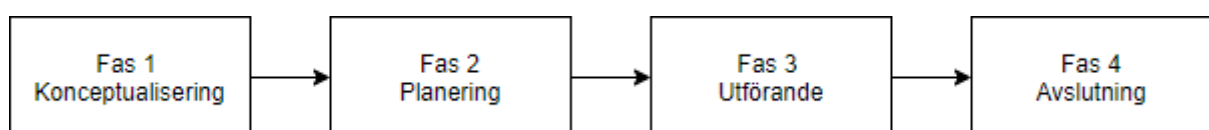
Det är enligt Kotter (1998) viktigt att anställda upplever en ”delaktighet” vid förändringar för att öka motivationen till att genomföra förändringar. Enligt Kotter (1998) kan en särskild arbetsgrupp som koordinerar processen underlätta samt öka chanserna till en positiv transformation. Arbetsgruppen är även ansvarig för att sprida information mellan ledning och anställda. Det är viktigt att gruppen består av personer med högt förtroende bland de anställda, men även att klara målsättningar fastställs. Utan en sådan grupp kan det leda till problematik när organisationen vill leverera sitt budskap internt (Kotter, 1998).

Författarna Kotter och Schlesinger (2008) att motståndet för förändringen kan minska om ledningen involverar så många som möjligt för att tillsammans ta fram idéer, mål samt visioner. Delaktiga medarbetare och de som känner att de kan påverka gör oftast inte motstånd mot förändringen. Att involvera medarbetare i den utsträckningen är kostsamt samt resurskrävande för organisationen, men författarna menade att den investeringen oftast tas igenom eftersom förändringen eller implementeringen går snabbare och blir mer lyckad.

2.1.3 Projekts livscykel

Begreppet livscykel används för att illustrera de olika faserna för ett projekt från start till upplösning (Adam & Barndt, 1988; King & Clelands, 1988). Ledningar använder livscykeln för att kunna planera projekts olika faser och mobilisera olika resurser som är nödvändiga för varje enskild fas i projektet.

Figur 1 illustrerar dessa faser (Adam & Barndt, 1988; King & Clelands, 1988). Projektets livscykel delas in i fyra faser som är konceptualisering, planering, utförande och avslutning. Konceptualiseringsfasen inleder ett projekt för att sätta upp mål och tillvägagångssätt för att nå de uppsatta målen. I planeringsfasen upprättas mer specifika planer för att kunna genomföra projektet i praktiken. Planering innefattar bland annat budgetering, fördelning av resurser och schemaläggning. I utförandefasen genomförs arbetet med projektet, mobilisering av resurser och material samt verifiering av funktioner. I avslutningsfasen genomförs de avslutande åtgärderna, projektet överlämnas till kund och om behovet finns genomförs omflyttning av personal i projektgruppen (Adam & Barndt, 1988; King & Clelands, 1988).



Tabell 3. Faser i ett projekt

Källa: Adam och Barndt (1988), King och Clelands (1988)

2.2 Tidigare forskning

En hel del forskning har gjorts med utgångspunkt i de teoretiska modeller, Kotter åttastegsmodell och Pinto & Slevins kritiska framgångsfaktorer. Nedan följer ett urval av studier som har använt sig av modellerna.

2.2.1 Pinto & Slevins kritiska faktorer

I en studie skriven av (Basamh, Huq, & Ahmad Dahlan, 2013) undersökte författarna praxis för projektledning gällande förändringsledning inom kontexten av regeringsanslutna företag (GLC) i Malaysia, med fokus på projektledare, projektmedlemmar, förändringsledare och andra toppchefer involverade i projektet. Studien genomfördes med hjälp av en enkätstudie som baserades på de kritiska faktorerna. Syftet var att undersöka hur projekt kunde implementeras framgångsrikt. I studien användes Pinto & Slevins kritiska framgångsfaktorer genom att faktorernas relevans kontrollerades för projektimplementering i samband med ett GLC i Malaysia. Enligt Basamh, Hug & Ahmad Dahlan (2013) har författarna Belout & Gauvureau (2004) testat Pinto & Slevins kritiska framgångsfaktorer och förbättrat det. I Belout och Gauvreaus enkätstudie användes Pinto & Slevins kritiska faktorer för att granska olika sektorer. Förbättringen som Belout och Gauvureau genomförde var att minimera antalet faktorer från tio till sex. Studien som genomfördes av Basamh, Huq, & Ahmad Dahlan (2013) använde Belout och Gauvreaus förbättring i sin studie och applicerar samma sex faktorer. De fyra faktorerna som exkluderades var tekniska frågor, återkoppling mellan projektaktiviteterna, felsökning och kundkonsultation. Författarna Basamh, Huq & Ahmad Dahlan (2013) menade att de kritiska framgångsfaktorerna kunde styras eller påverkas av ledningen för att uppnå de mål som organisationen har satt upp. Till skillnad från föreliggande studie har Basamh, Huq och Ahmad Dahlan (2013) anpassat Pinto & Slevins kritiska framgångsfaktorer vilket inte har gjorts i denna studie.

I en annan enkätstudie skriven av Rosacker et al. (2010) testade författarna Pinto & Slevins kritiska framgångsfaktorer på projekt inom vård- och omsorgssektorn specifikt sjukhus. Författarna genomförde en empirisk undersökning för att testa faktorerna för framgångsrika projekt inom kontexten för projektimplementeringar på sjukhus. Det empiriska utfallet tyder på att tillämpningen av de kritiska framgångsfaktorerna påverkade projektets framgång positivt inom sjukhusmiljöer. Det empiriska resultatet i studien gav en insikt i vilka faktorer som bedöms vara viktigast för projektets framgång för projektledare inom sjukhusmiljöer. Resultatet

i studien visade även att vissa kritiska framgångsfaktorer kunde tas bort alternativt slås ihop vilket skiljer sig från denna studie där inga faktorer slagits.

Sudhakar (2016) genomförde en litteraturstudie för att undersöka projekts framgång. Bakgrunden till studien var att Fortune 500:s organisationer hanterade sina uppgifter med hjälp av projekt och därför ville författaren med hjälp av en litteraturstudie förklara projekts framgång. I artikeln var Pinto & Slevins kritiska framgångsfaktorer centrala (Sudhakars, 2016). Författaren beskrev i sin studie att Pinto & Slevin menade att projektförståelse, tydliga mål, stöd från ledningen och kommunikation var de mest kritiska framgångsfaktorerna för att uppnå framgång i ett projekt. Vidare belyste Sudhakar (2016) att olika typer av projekt lägger mer eller mindre tyngd på vissa framgångsfaktorer som baseras på Pinto & Slevins tidigare tio framtagna framgångsfaktorer. I Sudhakars (2016) genomfördes en litteraturstudie vilket skiljer sig från denna studie.

Vidare i en studie jämförs Pinto & Slevins framgångsfaktorer mot andra modeller och metoder som identifierats för att mäta ett projekts framgång (Davis, 2017). I studien framgick det efter den empiriska undersökningen, genom semistrukturerade intervjuer, att Pinto & Slevins faktorer är strukturerade utifrån "top-down" management. Författaren menade att detta begränsar engagemanget och deltagandet bland intressenterna. Det empiriska arbetet i studien tyder på vikten av att ett mer deltagande förhållningssätt. Davis (2017) framhåller att ett samarbete mellan intressenterna underlättade projektledarens arbete för att kunna definiera ett projekts framgång eller misslyckande. I studien används Pinto & Slevins framgångsfaktorer för att jämföra teori mot ett verkligt fall och samtliga 10 faktorer applicerades i studien. Det som framgick enligt författaren var att Pinto & Slevins framgångsfaktorer tar avstamp från projektledarens eller förändringsledarens perspektiv, vilket skapar utmaningar i att engagera eller säkerställa deltagande för involverade intressenter. Misslyckandet av att engagera eller säkerställa involvering av samtliga intressenter leder sannolikt till ett misslyckat projekt enligt författaren Davis (2017). Likt Davis (2017) studie används semistrukturerade intervjuer för att samla in den empiriska datan för denna studie.

2.2.2 Kotters åttastegsmodell

I en studie används Kotters åttastegsmodell för ett kvalitetsförbättringsprojekt genomfört av Small et al. (2016). Modellen applicerades för att implementera förändring för patientsäkerhet. Författarna för studien identifierade att 70% av felen mellan sjuksköterskorna inträffade på

grund av misskommunikation vid överlämningar. Sjuksköterskors behov av att kunna kommunicera relevant information till den tillträdande sjuksköterskan vid skiftbyte var av stor vikt. För att minimera felen vid överlämningar användes Kotters åttastegsmodell i syfte att genomföra förändringen. Under projektet applicerades samtliga åtta steg. Författarna genomförde en enkätstudie för att utvärdera utfallet av implementeringen. Det empiriska utfallet visade att implementeringen var framgångsrikt eftersom sjuksköterskorna upplevde att effektiviteten vid överlämningarna hade ökat och att patient felen hade minskat. Som tidigare nämnt används semistrukturerade intervjuer för att samla in empirisk data, vilket skiljer sig från Small et al. (2016).

I en annan enkätstudie genomförd av Grayson (2014) användes Kotters åttastegsmodell som ett ramverk för ett kvalitetsförbättringsprojekt inom utbildningssektorn. Likt Small et al.:s (2016) studie applicerades samtliga av Kotters steg i kvalitetsförbättringsprojektet. Det som skiljde studierna åt var dels sektorn som modellen applicerades på, dels tidshorisonten. Kvalitetsförbättringsprojektet i Graysons (2014) studie sträckte sig över en längre tidsperiod. Trots olikheterna finns det likheter i hur modellen användes i studierna. Det gemensamma för båda studierna var att samtliga steg i Kotters åttastegsmodell applicerades. Något som skiljde Graysons (2014) studie var att vissa steg i åttastegsmodellen behövde appliceras flera gånger under projektets gång och vissa steg behövde genomföras parallellt. Jämfört med studien genomförd av Small et al. (2016) genomfördes alla steg en gång och sekventiellt, det vill säga ett steg i taget. I föreliggande studie appliceras också alla steg en gång samt sekventiellt.

I en annan studie genomförd på Wuhans universitetssjukhus av Hu et al. (2022) användes Kotters åttastegsmodell för att förbättra handhygien på intensivvårdsavdelningen. En longitudinell studie genomfördes under en 41-månaders period. Det författarna ville undersöka var ifall de med hjälp av Kotters åttastegsmodell kunde förändra och förbättra beteende kring handhygien på sjukhuset. Likt tidigare studier nyttjades samtliga steg i modellen och det genomfördes seriellt. Utfallet av studien visade att applicerandet av Kotters åttastegsmodell systematiskt kunde ändra beteende för att främja bättre handhygien på intensivvårdsavdelningen. Författarna Hu et al. (2022) identifierade dock att Kotters åttastegsmodell behöver kontinuerligt användas eller påminnas om för att behålla det ändrade beteendet. I studien beskrev författarna att under implementeringen av åttastegsmodellen fanns det fluktuerande resultat gällande handhygienens kvalitet i de olika stegen. På längre sikt visade sig resultatet vara mer stabila i jämförelse med de tidigare stegen i början av studien. Hu et al.:s

(2022) studie skiljer sig avsevärt från denna studie vad gäller tidsintervallet. Författarnas studie genomfördes under längre tidsperiod jämfört med denna studie.

Författarna Buzan & Whitehead (2021) undersökte vilka förändringar som behövde genomföras för kommunikation och samarbete för ett effektivt lärande hemifrån. Studien tog avstamp i pandemin eftersom hela utbildningssektorn behövde anpassa sig efter den nya situationen som uppstått. Studien genomfördes under en 10-månaders period där författarna följde pedagoger som tvingades ändra sitt arbetssätt från traditionellt klassrum till online baserad inläring (digitala klassrum). I studien genomförde författarna semistrukturerade intervjuer för att samla ihop det empiriska materialet. För denna studie applicerades Kotters åttastegsmodell för att effektivisera flytten från traditionellt klassrum till digitalt klassrum samt för att på ett effektivt sätt få ut samma resultat av digital undervisning som klassrumsundervisning. Den insamlade datan visade att Kotters åttastegsmodell var ett bra verktyg för att kunna skapa förändring. Buzan & Whitehead identifierade även att vissa steg i Kotters modell uppfattades som mer kritiska än andra för en framgångsrik förändring. Författarna framhävde att stegen skapa en känsla av akut behov, skapa en styrande grupp, skapa en vision och strategi, skapa befogenhet och nå kortsiktiga mål samt generera snabba vinster är viktiga för framtida förändringar inom liknande segment eller projekt (Buzan & Whitehead, 2021). Likheten med föreliggande studie är att båda studierna applicerades på samma sektor, det vill säga utbildningssektorn.

Avseende kultur belyste Spetz et al. (2012) hur kulturen kan påverka projektgruppens attityd för förändringen. Författarna menade att de enskilda individernas attityd kunde skapa motstånd men å andra sidan också underlätta (ibid). Genom att skapa förhållanden som påverkade attityden positivt för medarbetarna undvek organisationer utmaningarna som kunde uppstå vid förändringar.

Studien genomfördes inom den offentliga sektorn på Irland där författaren beskriver strategin som användes vid ett förändringsarbete. Initiativet för projektet var att få ett decentraliserat arbetssätt för att öka delaktigheten bland medarbetarna. Författaren belyste att det var viktigt för en ledning att skapa en öppen företagskultur. En öppen företagskultur skapar ledningen genom att lita på kompetensen som varje medarbetare besitter. Det var viktigt för ledningen att ta del av medarbetarnas kompetens vid en förändring. Genom att skapa en öppen företagskultur menade O'brien (2002) att det sannolikt kommer att resultera i att medarbetare vågar framföra sina åsikter. Författaren menar att om delaktighet skapas resulterar det oftast i ökad acceptans

för förändringar. Det fanns en vilja från medarbetarna att vara mer delaktiga i förändringsförslagen som dom föreslagit. Medarbetarna trodde dock inte att deras förändringsförslag skulle genomföras. Majoriteten av respondenterna hade en önskan om att bli tillfrågade eller involverade vid förändringar. Resultatet från studien visade även att den ökade delaktigheten bland respondenterna ökade deras självförtroende att kunna hantera mer komplexa situationer under förändringen. Författaren O'Brien (2002) belyste att den ökade delaktigheten bland medarbetarna mynnade ut i minskat motstånd mot förändringen.

Vidare beskrev författarna Bruzelius och Skärvad (2008) i en annan studie vikten av att kommunicera ut förändringen för medarbetarna på flera olika sätt som anses lättförståeliga. Författarna menade att kommunikation på olika sätt bidrog till att förändringens olika delar blir tydligare och inarbetade i medarbetarnas tankar. För att en förändring ska bli lyckad samt välförstådd av medarbetarna menade författarna att medarbetarna behöver känna sig delaktiga i förändringsprocessen. Genom tydlig kommunikation och delaktighet bidrog det till en större möjlighet att alla förstod behovet av förändringen. Vidare beskrev författarna att dialoger med medarbetarna var kritiska för ledningen att förstå deras föreställningar, attityder eller inställningar för förändringen. Som ledning var det även viktigt att agera utifrån deras principer eller riktlinjer eftersom ledningens handlingar förmedlar ett budskap (ibid).

Både Pinto & Slevins och Kotters modeller har således använts som underlag för tidigare empiriska studier. I likhet med den här studien har ett flertal fokuserat på ett enskilt fall, inom en enskild bransch. Till skillnad från denna tidigare forskning görs i den här studien en intervjustudie. I denna studie testas även modellerna enskilt och i kombination. Tidigare forskning testar endast modellerna, i föreliggande studie tas även Kotters diskussion om organisationskultur i beaktning. I både Kotter och Pinto & Slevins modell berörs vikten av organisationskultur utan att gå ner på djupet och en misstanke finns att området är viktigt och behöver belysas på ett bredare plan. Kulturen bör uppmuntra en benägenhet att förändra organisationen för att anpassa verksamheten till nya omständigheter. Det är helt uppenbart att skapandet av sådan organisationskultur kräver ständig uppmärksamhet. Studien kan på detta vis fogas in i den tidigare forskningen genom att den precis som tidigare forskning undersöker framgång utifrån Pinto & Slevin och Kotters modeller, men avviker dels i valet av metod och dels i att den försöker inkludera de bredare tankarna om kultur som kommer till uttryck hos Kotter.

3. Metod

Metodkapitlet beskriver hur studien har genomförts och även vilka val som gjorts. Vidare återfinns även tillvägagångssättet som tidigare studier har använt sig av. Avsnittet inleds med en redogörelse för hela designen för studien.

3.1 Övergripande forskningsdesign

Tidigare forskning inom ramen för föreliggande studie, som presenterats ovan under rubrik 2.2 ”Tidigare forskning”, har använt sig av fallstudiedesign, exempelvis i studien av Hu et al. (2022). I deras studie genomförs en undersökning på ett universitetssjukhus i Wuhan. Föreliggande studie använder också en fallstudiedesign och ställer sig bakom tidigare forskning. Fallstudie har valts för att få mer djupgående förståelse för studien likt resultatet i forskningen gjord av Hu et al. (2022). Författarna Yin (2018) och Merriam (1994) bekräftar att en fallstudie används för att nå djupare förståelse för kontexten. I tidigare forskning inom ramen för föreliggande studie har andra författare valt att genomföra enkätstudier. Författaren Grayson (2014) genomförde en enkätstudie om ett kvalitetsförbättringsprojekt inom utbildningssektorn. Även Rosacker et al. (2010) genomförde en enkätstudie för att undersöka framgångsfaktorer på ett projekt inom vård- och omsorgssektorn på ett sjukhus. För denna studie valdes enkätfrågor frågor bort eftersom det inte bidrog med samma djup som intervjuer. Därmed fattades ett beslut att avvika från tidigare nämnd forskning. Vid insamlingen av data använde föreliggande studie semistrukturerade intervjuer. Frågorna framtofs för att pröva modellerna i den teoretiska referensramen. Svaren från respondenterna tolkades sedan tematiskt, tematiseringen är även baserade på modellerna från den teoretiska referensramen. Studien är således deduktiv eftersom teori har prövats med hjälp av semistrukturerade intervjuer, det vill säga om stegen och faktorerna i modellerna i den teoretiska referensramen har överensstämmt eller avvikit. Nedan presenteras dessa komponenter i tur och ordning. Detta är således en studie med tydliga kvalitativa drag. Hur detta påverkar slutsatserna återkommer jag till i det avslutande avsnittets metoddiskussion.

3.2 Forskningsstrategi

Det finns flera olika strategier för forskning, vilka kan delas in i kvantitativa eller kvalitativa metoder. Med tanke på att föreliggande studie byggde på intervjuer för att belysa frågan om förändringar av organisationer, användes en kvalitativ metod. Dessutom ger kvalitativ

forskningsstrategi möjligheter att skapa djupgående förståelse för fenomenet som ska undersökas inom en specifik kontext (Bryman & Bell, 2017). Denna kan förhoppningsvis ge information om en komplicerad process när ett företag ska implementera ny teknologi inom organisationen (Bryman & Bell, 2017). Kvantitativa metoder har övervägts men för studiens fall var kvalitativ metod mer lämpat eftersom det gjorde det möjligt att analysera ett specifikt fall på djupet (Bryman & Bell, 2017). Exempelvis Rosacker et al. (2010) samt Grayson (2014) använde enkäter för datainsamling vilket var en kvantitativ metod. Metoden valdes inte eftersom möjligheten till att ställa följdfrågor inte var möjligt. I föreliggande studie var det av vikt att kunna ställa följdfrågor.

3.3 Metodologisk ansats

Enligt Bryman & Bell (2017) kan studier vara baserade på deduktiv, induktiv alternativt en abduktiv ansats. Föreliggande studie är deduktiv i den mening att frågor härleddes ur teori som avsåg att pröva en hypotes. I denna studie användes en modell i taget för att undersöka om det kunde förklara utfallet vilket återigen tyder på ett deduktivt förhållningssätt (Patel & Davidsson 2019). Slutsatser i studien baserades på enskilda företeelser med hjälp av modellerna från den teoretiska referensramen vilket enligt Patel & Davidsson (2019) är ett tydligt kännetecken på en deduktiv ansats. Modellerna från den teoretiska referensramen har fått bestämma vilken information som samlats in och hur resultaten ska relatera till den redan befintliga teorin (Patel & Davidsson 2019). Det finns dock induktiva inslag i studien, men snarast begränsat till de moment där frågorna under intervjuerna ger oväntade svar som i sin tur följs upp med följdfrågor.

3.4 Fallstudie

Tidigare forskning såsom Hu et al. (2022) har använt sig av fallstudier för liknande fall. Som tidigare nämnt ovan ställer sig föreliggande studie bakom tidigare forskning gällande valet av fallstudie. I föreliggande studie användes en fallstudie, ett lämpligt val för små studier, varför fallstudie var lämplig för föreliggande studie, vilket Denscombe (2016) bekräftar. Fallstudie har även valts för att få en djupgående förståelse för studien samt för att förstå komplexa händelser, vilket Yin (2018) och Merriam (1994) bekräftar. För denna undersökning behövde jag även förstå hur eller varför ett fenomen verkar i ett specifikt sammanhang (Yin, 2014). Fallstudien omfattas av att undersökningen appliceras på en unik händelse, företag x, se vidare under rubrik 3.5.2 ”Val av fall”. Breslin & Buchanan (2008) belyser att fallstudier är ett verktyg

som är erkänt för insamling av kvalitativ information. Jag fördjupade mig i svårigheterna och utmaningarna för situationen för att kunna beskriva detaljer mer ingående, vilket Denscombe (2016) beskriver att fallstudier möjliggör. Studien utgick från semistrukturerade intervjuer för att nå ett djup i respondenternas svar.

3.4.1 Val av fall

Fallstudien genomfördes på ett utbildningsföretag med tre arbetsgrupper och ledningen för digitaliseringsprojektet. Företaget är en av de största i Europa med ungefär 10 000–20 000 anställda och flera hundra skolor. Företaget arbetar vanligtvis i projekt, men projektet som genomfördes för denna studie var det mest omfattande projektet som företaget gjort på två år. Företaget som nämnt ovan valdes med hänsyn till personliga kontakter som underlättade genomförandet av studien. Valet av företaget är därmed även ett bekvämlighetsurval likt valet av respondenter. Företaget var intressant eftersom storleken på företaget resulterade i att det fanns fler avdelningar än IT-avdelningen som var involverade i projektet. Storleken på företaget resulterade även i att mer personal blev påverkad av förändringen jämfört med ett mindre företag. Begränsningarna med företaget var att interjuver inte kunde hållas med alla medarbetare som påverkats av projektet, vilket hade varit möjligt med ett mindre bolag. I föreliggande studie benämns företaget som företag x.

3.5 Datainsamling

Datamaterialet som studien bygger på består av intervjuer. Till omfattningen har dessa varit 15 stycken och intervjuerna har varit cirka 45–60 minuter styck, se tabell 4 nedan. Respondenterna kontaktades via mejl. Pandemin ledde till att intervjuerna genomfördes digitalt med hjälp av Microsoft Teams, vilket respondenterna gav samtycke till. På grund av pandemin fanns inte möjligheten att genomföra fysiska intervjuer vilket var en risk eftersom det eliminerade en metod som respondenterna potentiellt kände sig bekväma med (Bring, Diesen & Wahren, 2020, s. 151). Därför var det av stor vikt att använda video under intervjuerna. Videointervjuerna skapade möjlighet att läsa av respondentens kroppsspråk jämfört med en vanlig telefonintervju, vilket är en fördel (Opdenakker, 2006). En annan fördel med videointervjuer är att synkron kommunikation uppnås vilket leder till att svaren från respondenterna blir mer spontana utan längre reflektion vilket Opdenakker (2006) anser vara en fördel. Innan intervjuerna upplystes respondenterna om hur materialet skulle användas och behandlas. Att spela in intervjuerna är enligt Opdenakker (2006) fördelaktigt eftersom författaren kan uppnå bättre exakthet,

noggrannhet, jämfört med att bara göra anteckningar. Samtliga intervjuer dokumenterades, med tillstånd av intervjupersonerna för att underlätta transkriberingen. Intervjuerna spelades in med hjälp av diktafon på en smartphone och transkriberades sedan. Intervjuerna godkändes av de enskilda respondenterna som sedan godkändes för användning för studien samt huruvida de önskade att vara anonyma. Samtliga intervjuer avslutades med frågan om respondenterna önskade tillägga något eller om det fanns frågor som de ansåg borde ha ställts. Intervjuerna är sammanställda i tabell 4 med information om respondenternas nummer, roll, intervjutid och avdelning. Avdelning Human Resource (HR) innefattar personalfrågor. Löneavdelningen innefattar frågor om lön. IT-avdelningen hanterar IT-relaterade frågor inom organisationen.

Respondent	Roll	Intervjutid	Avdelning
R1	Medarbetare	60 minuter	HR
R2	Medarbetare	45 minuter	HR
R3	Medarbetare	55 minuter	HR
R4	Medarbetare	50 minuter	HR
R5	Medarbetare	45 minuter	Lön
R6	Medarbetare	55 minuter	Lön
R7	Medarbetare	50 minuter	Lön
R8	Medarbetare	45 minuter	Lön
R9	Medarbetare	55 minuter	Lön
R10	Medarbetare	45 minuter	IT
R11	Medarbetare	55 minuter	IT
R12	Medarbetare	60 minuter	IT
R13	Medarbetare	45 minuter	IT
R14	Medarbetare	50 minuter	IT
R15	Förändringsledare/IT-projektledare	60 minuter	Ledning

Tabell 4. Lista av respondenter

3.5.1 Urval

Samtliga intervjuer genomfördes med medarbetare och förändringsledaren som deltog i projektet. För att få god spridning inkluderades medarbetare med olika roller inom projektgruppen. Fyra från HR-avdelningen, fem från löneavdelningen, fem från IT-avdelningen och en från ledningen. Urvalet av respondenterna baserades på en kontakt på företaget och var därmed ett bekvämlighetsurval eftersom det var lätt att få tag på respondenter, det vill säga respondenter med kunskap och erfarenhet om det berörda projektet. Valet bidrar givetvis till en viss skevhet i urvalet, men enligt Bryman & Bell (2017) är det vanligt att applicera bekvämlighetsurval inom ämnesområden som ekonomi och management vilket föreliggande studie faller inom. Bryman & Bell (2017) menar att bekvämlighetsurval är tillåtet om tillfällighet ges att få samla in data från ett urval av respondenter där en möjlighet finns och där

forskaren inte tycker att kunskapen ska gå till spillo. Urvalet i den föreliggande studien ligger inom denna typ av bekvämlighetsurval eftersom ett digitaliseringsprojekt precis avslutats och ligger inom ramen för, dels mitt intresse, dels ämnesområdet.

3.5.2 Semistrukturerade intervjuer

Som nämnt ovan visar tidigare forskning att liknande studier har använt enkätstudier för att samla in empirisk data. I tidigare forskning har dock Davis (2017) använt semistrukturerade intervjuer för att jämföra Pinto & Slevins framgångsfaktorer mot andra modeller och metoder för att mäta ett projekts framgång. I denna studie har jag frångått enkätstudier och i stället använt semistrukturerade intervjuer som Davis (2017) för att samla in empirisk data eftersom det var viktigt att förstå olika individers perspektiv för att kunna undersöka på djupet. Det här belyser Denscombe (2016) och menar att det är ett lämpligt tillvägagångssätt vid insamling av kvalitativ data. Föreliggande studie beaktade även diskussion om organisationskultur vilket är svårare att fånga i enkätfrågor, varför intervjuer är att föredra för att kunna skapa mer förståelse. Semistrukturerade intervjuer skiljer sig från strukturerade intervjuer på det sättet att de inte är begränsade till svar som är bestämda. Vidare skiljer sig även semistrukturerade intervjuer från ostrukturerade intervjuer eftersom semistrukturerade intervjuer baseras på en framtagen intervjuguide innehållandes både frågor samt följdfrågor som är grundade på en variation av svar som är förutsedda (Patel & Davidsson 2019).

Det finns både fördelar och nackdelar med intervjuer som huvudsaklig källa för en undersökning. Enligt Gerson och Horowitz (2002) kan intervjuer ge information som kan vara såväl överraskande som okänt och ge tillgång till erfarenhetsbaserad och ”dold” kunskap. Särskilt med hjälp av semistrukturerade intervjuer som ger respondenter möjlighet att svara på områden som inte behöver vara omnämnda i en intervjuguide. Även Brinkmann (2008) belyser att semistrukturerade intervjuer kan ge ett bredare spektrum av information men också spontana reaktioner från respondenten. Det har under intervjuerna därmed fortfarande funnits en möjlighet för dels respondenten att utveckla svaren på frågorna, dels funnits en möjlighet för intervjuaren att fråga följdfrågor för att få fram en förståelse för respondentens svar. Å ena sidan medför detta sätt att intervjua en nackdel eftersom frågorna som ställs begränsar svaren vilket medför en risk för att förlora respondentens perspektiv och erfarenheter kring den berörda frågan jämfört med om intervjun hade varit mindre förutbestämd med frågor. Å andra sidan medför detta sätt att intervjua en fördel eftersom respondenterna möts av samma frågor vilket

resulterar i att svaren blir mer jämförbara mellan respondenterna jämfört med ostrukturerade intervjuer (Patel & Davidsson, 2019).

Motivationen för respondenten att ge sanningsenliga svar baseras på intervjuarens respons menar författarna Bring, Diesen & Wahren (2020). Respons ges genom ögonkontakt, nickanden och andra ansiktes reaktioner samt kroppshållningen, men också genom verbala tecken som exempelvis ”mm” eller ”ja” vilket var metoder som användes under genomförandet av intervjuerna. Människor är olika varandra och förhåller sig olika varandra beroende på personlighet, situation och humör. Inte bara i förhållande till andra utan även i förhållande till sig själva vid andra tillfällen (Bring, Diesen & Wahren, 2020, s. 146). För att nå en bra kontakt under intervjuerna strävade jag efter att anpassa mig inte bara till respondenternas personlighet och personliga förutsättningar utan även till deras situation (Bring, Diesen & Wahren, 2020, s. 148). I vissa situationer krävs ett större personligt engagemang, en strängare och mjukare attityd, men generellt gäller det att intervjuaren bör anpassa sitt språk, tempo och frågestilen efter respondenten och dennes situation (Bring, Diesen & Wahren, 2020, s. 150). För att säkerställa att möjligheten för respondenten att svara sanningsenligt försökte jag skapa känslan av att det fanns tid att diskutera och berätta.

3.5.3 Intervjuguide

Före intervjuerna genomfördes en pilotstudie för att identifiera frågor som kunde vara svåra att förstå eller frågor som respondenterna inte ville eller kunde svara på (Bryman & Bell 2017). En pilotstudie är även bra för att öva sig som intervjuare samt att få reaktioner på frågorna och på sig själv som intervjuare (Dalen, 2011). Pilotstudien utgick från modellerna i den teoretiska referensramen och kompletterades med frågor baserat på luckorna som identifierades av pilotstudien. Intervjuguiden finns återgiven som bilaga 1 och 2. Modellerna från den teoretiska referensramen gav en hypotes om hur framgång skapas som sedan testades mot ett fall, därefter testades nästa modell på samma vis. Intervjuerna genomfördes med hjälp av en intervjuguide för medarbetare och en för förändringsledaren. Frågorna i intervjuguiden överensstämmer i fråga 1–20 mellan intervjuguide 1 och 2 (se bilaga 1 och 2), men i intervjuguiden för förändringsledaren har det även inkluderats ytterligare en fråga, nummer 21. Frågorna har som nämnts ovan tagits fram med hjälp av modellerna Kotters (1996) åttastegsmodell och Pinto & Slevins (1988) modell om de så kallade ”kritiska framgångsfaktorerna”. Nedan redogörs hur frågorna har härletts ur den teoretiska referensramen.

Fråga 1–3 är *"Skulle det vara okej för dig att spela in vår intervju?"*, *"Önskar du att vara anonym i uppsatsen?"* och *"Om det skulle behövas skulle du kunna tänka dig att vid ett senare tillfälle svara på kompletterande frågor för studien?"*. Frågorna är framtagna för att beakta delar av de forskningsetiska kraven för intervjuer. De forskningsetiska aspekterna kommer att diskuteras nedan under rubrik 3.5.5 "Etiska dilemman" i kapitlet. Fråga 4–5 är *"Berätta om din roll i företaget och det här ITSM-projektet?"* och *"Känner du till ITSM sen tidigare?"*. Frågorna är inte härledda ur någon teori, frågorna understödjer respondenternas bakgrund och vetenskap om projektet. Fråga 20 är *"Skulle du kunna nämna vad du anser är viktiga faktorer för att lyckas med: a. Ett förändringsarbete samt b. En implementering."*. Denna fråga är en inledande öppen fråga för att låta respondenterna själva beskriva sin uppfattning av förändringsarbete före de mötts av snävare och mer teorianslutna frågor. Teorin finns mest i bakgrunden, som en jämförelsepunkt för svaren.

Fråga 6 är *"Kommunicerades digitaliseringsprojektets vision ut innan implementationen, om ja anser du att informationen var tillräcklig för er som skulle delta i projektet?"*. Fråga 6 är härledda ur Kotters tankar om att skapa en vision och strategi samt kommunikation. Förutom Kotters modell har även frågan härletts ur Pinto & Slevins tankar om målformulering.

Fråga 7 är *"Fanns det en plan för hur förändringsarbetet skulle gå till för att implementera ITSM-systemet samt hur och varför det skulle förankras i organisationen?"*. Fråga 7 är härledda ur Kotters tankar om att skapa en akut känsla av behov samt kommunikation. Frågan härledes även ur Pinto & Slevins tankar om support från ledningen och projektplanering.

Fråga 8 är *"Var tiden och resurserna rimliga för att uppnå den förväntade kvalitén?"*. Fråga 8 är härledd ur Pinto & Slevins tankar gällande projektplaneringen, de individuella åtgärderna som behövs för projektet, det vill säga om den planerade tiden och resurshanteringen var rimlig.

Fråga 9 är *"Upplever du att projektmedlemmarna eller de anställda var delaktiga i förändringsarbetet?"*. Fråga 9 härleddes ur Kotters tankar om att skapa en styrande grupp samt skapa befogenhet.

Fråga 10, 16 och 21 är *"Hur mottogs förändringsarbetet för ITSM-systemet av de anställda?"*, *"Vilket arbete genomfördes för att få de anställda att börja använda systemet?"* och *"Hur skulle du beskriva den allmänna uppfattningen just nu gällande implementationen av ITSM-systemet?"*. Frågorna är dels härledda från Kotters tankar om att befästa det genomförda arbetet,

dels Pinto & Slevins tankar om acceptans från kund, det vill säga kunden är i detta fall projektgruppen. Fråga 21 är även härledd från Kotters tanke om att fortsätta förändringsarbetet.

Fråga 11 är *"Hur skulle du säga att stödet var för implementationen av det nya ITSM-systemet?"*. Denna fråga härleddes ur Pinto & Slevins tankar om support från ledningen, projektplaneringen, kundkonsultation, tekniska frågor och rekrytering och utbildning av personal. Med hjälp av följdfrågor gick det att rikta frågorna för att komma åt ovan nämnda tankar från Pinto & Slevin för att skapa bredare förståelse för stödet under projektets gång.

Fråga 12 är *"Upplevde du att det uppstod negativitet vid förändringsarbetet?"*. Fråga 12 är härledda ur Pinto & Slevins tankar om support från ledningen, acceptans från kund och återkoppling mellan de olika aktiviteterna inom projektet.

Fråga 13 är *"På vilket sätt applicerades förändringsledningen under projektets gång?"*. Frågan är härledd ur Kotters allmänna tankar om förändringsledning men med avstamp i åttastegsmodellen.

Fråga 14 är *"Blev era åsikter och tankar hörda?"*. Frågan är härledda från Kotters tankar om kommunikation och att nå kortsiktiga mål samt generera snabba vinster. Vidare härleddes frågan ur Pinto & Slevins tankar om återkoppling mellan de aktiviteterna mellan projektet samt riskanalys och kommunikation.

Fråga 15 är *"Upplever du att medarbetarna har blivit tillräckligt utbildade i verktyget?"*. Fråga 15 är härledd dels från Kotters tankar om att befästa det genomförda arbetet, dels från Pinto & Slevins tankar om rekrytering och utbildning av personal.

Fråga 17 är *"På vilket sätt har förändringsarbetet för ITSM-systemet följts upp?"*. Frågan kan härledas från Kotters tankar om att befästa det genomförda arbetet och fortsätta förändringsarbetet. Från Pinto & Slevin är frågan härledd från deras tankar om acceptans från kund samt återkoppling mellan de olika aktiviteterna inom projektet.

Fråga 18 är *"Skulle du kunna identifiera problem som uppstod under implementationen av ITSM-systemet?"*. Denna fråga är härledd ur Kotters tankar om kommunikation samt Pinto & Slevins tankar om acceptans från kund samt riskanalys och kommunikation.

Fråga 19 är *”Lyftes framgångar eller del vinster upp under arbetets gång?”*. Denna fråga är härledd ur dels Kotters tankar om att nå kortsiktiga mål samt generera snabba vinster och dels Pinto & Slevins tankar om återkoppling mellan de olika aktiviteterna inom projektet.

Utöver modellerna har intervjufrågorna baserats på Kotters idéer om organisationskultur. Fråga 6, 7, 9, 10, 11, 14, 16, 18, 19 och 21 har därmed även genomstrukturerats av Kotters tankar om organisationskultur som också återfinns hos Spetz et al. (2012). Intervjufrågorna är också härledda ur Kotters och Pinto & Slevins tankar om kommunikation och delaktighet vilket även återspeglas i studierna av O’Brien (2002) samt Bruzelius och Skärvad (2008). Med hjälp av följdfrågor gick det att rikta frågorna för att komma åt ovan nämnda tankar ännu mer.

Föreliggande studie försöker på det här viset att täcka in samtliga faktorer i modellerna, även om inte frågorna i alla fall direkt relaterar till en sådan enskild faktor. Detta är i linje med tidigare forskning som exempelvis Small et al. (2016), Grayson (2014), Hu et al (2022) och Buzan och Whitehead (2021), där samtliga faktorer inkluderats, men skiljer sig från tidigare forskning som exempelvis Basamh, Hug & Ahmad Dahlan (2013), Rosacker et al. (2010) och Rosacker et al. (2010) där vissa faktorer betonats eller uteslutits.

3.5.4 Etiska dilemman

När forskare använder sig av intervjuer som datainsamlingsmetod belyser Farquhar (2012) och Bryman (2012) att etiska principer bör beaktas av forskaren. Forskare kan stöta på en variation av etiska dilemman i sina studier som olika typer av scenarion med motstridiga intressen såsom forskarens intressen av att söka ny kunskap och forskningsdeltagarnas intresse av att skydda sin integritet i forskningen (Gustafsson et al., 2011). I denna studie strävade jag efter att respektera respondenterna samt forskningsetiken. I studien uppnåddes detta genom att kriterier som Bryman (2012) anser som relevant för studier som denna. Kriterierna som författaren belyste var information, utnyttjande, sekretess, anonymitet och samtycke.

Vad gäller “information” handlar det om att informera respondenterna om dels forskningens syfte, dels vad som förväntas av respondenterna. I studien uppnåddes detta genom att respondenterna i förväg informerades angående syftet med studien och syftet med intervjuerna. Vidare efterfrågades även respondenternas godkännande att delta i studien. Genom att respondenterna informerades angående syftet med studien och syftet med intervjuerna uppfylldes även kravet om ”utnyttjande”, som handlar om att informera respondenterna om hur svaren kommer användas i studien.

”Sekretess” avser skyddet för den informationen som samlas in genom respondenternas intervjuer. Informationen från respondenterna lagrades på ett externt USB-minne med lösenordsskydd för att skydda respondenternas information från obehörigs åtkomst.

”Anonymitet” gentemot företaget och respondenterna i studien uppnåddes genom att benämna företaget som företag x och respondenterna med siffror i stället för deras verkliga namn. I studien beskrivs företag x kärnverksamhet men detaljer har utelämnats för att behålla anonymiteten. Genom att vidta dessa åtgärder minimerades risken för att någon utomstående skulle kunna spåra fram företaget och respondenternas namn.

”Samtycke” avser respondenternas godkännande att delta i studien så att de är medvetna om studien samt att de får tillräckligt med tid för att samla in den informationen som var relevant (Bryman, 2012). För att uppnå detta gavs respondenterna valet att de fick avstå att svara på de frågor som de inte var bekväma att svara på. Vidare fick de respondenter som ville ta del av de transkriberade intervjuerna samt den slutgiltiga studien i sin helhet.

3.6 Dataanalys

Uppsatsen har utgått från en tematisk analys vilket Braun & Clarke (2006) belyser är ett relevant sätt att genomföra analysen på eftersom materialet bygger på intervjuer. I tidigare forskning som har presenterats i föreliggande studie används inte livscyklerna i ett projekt för att presentera den empiriska datan. Föreliggande studie presenterar data med hjälp av ett projekts livscykler eftersom det underlättar presentationen av den empiriska datan för läsaren. För att strukturera empirin användes projektlivscykelns fyra olika faser, konceptualisering, planering, utförande och avslut (Adam & Barndt och Cleland & Kings, 1988). Processen i studien bestod av intervjuer, transkribering och analys av dessa (Hallin & Helin 2018).

Inom ett projekts livscykelfaser har stegen från Kotters åttastegsmodell samt Pinto & Slevins kritiska faktorer placerats in för att koda datan. Livscykelfaserna är mer generella varför stegen och faktorerna har kunnat sorteras in under livscykelfaserna. Se tabell 5 nedan för exakt strukturering av steg och faktorer under livscykelfaserna.

	Konceptualisering	Planering	Utförande	Avslut
--	--------------------------	------------------	------------------	---------------

<u>Kotters</u> <u>åttastegsmodell</u>	Steg 1	Steg 2–3	Steg 3–5	Steg 6
<u>Pinto & Slevins</u> <u>kritiska</u> <u>framgångsfaktorer</u>	Faktor 1–3	Faktor 3–5	Faktor 6–7	Faktor 7–9
<u>Organisationskultur</u>	x		x	x

Tabell 5. Mall för dataanalys med exempeldata

Den tematiska analysen baserades på intervjufrågorna som i sin tur är baserade på modellerna i den teoretiska referensramen, det vill säga Kotters åttastegsmodell (1996), Pinto och Slevins kritiska framgångsfaktorer (1988) samt organisationskultur. Stegen och faktorerna i modellerna utgör de olika teman för den tematiska analysen. Citat från respondenternas placerades in under de steg eller faktorer som det tillhörde. Detta är ett tillvägagångssätt som Bryman & Bell (2017) belyser i sin bok forskningsmetoder. Genom detta tillvägagångssätt blev det enklare att jämföra respondenternas svar samt att få en överblick.

Exempelvis citatet *“Vi fick veta att vi skulle komma med input till en workshop om hur vi arbetar idag men inte mer än så”* - Respondent 5, medarbetare, placerades i konceptualiseringsfasen under Kotters åttastegsmodell. Ett annat exempel är citatet *“Majoriteten av medarbetarna var delaktiga i förändringsarbetet och dessutom fick de befogenhet att kunna agera på egen hand”* – Förändringsledaren, som placerades under konceptualiseringsfasen under Pinto & Slevins kritiska framgångsfaktorer. Ett sista exempel på citat är *“Vi utbildade alla medarbetare som vi hade tänkt och vi tillämpade något som kallas train the trainer vilket betyder att konsulten utbildar några utvalda hos oss som sedan utbildar de andra medarbetarna, detta är ett ganska vanligt sätt i branschen”* – Förändringsledaren, vilket placerades under avslutningsfasen under dels Kotters åttastegsmodell, dels under Pinto & Slevins kritiska framgångsfaktorer. I tabellen mappas även organisationskultur med ett x vilket visar under vilka faser som organisationskultur identifieras.

Genom att vara kritisk och öppen för nya teman under genomgången av det transkriberade materialet med vad som kan tillhöra de olika faserna eller teman minimerades risken som Ryan & Bernard (2003) beskriver med att endast finna material som ska passa på existerande teman.

Baserat på respondenternas svar identifierades även nya kategorier. Transkriptionerna lästes igenom för att bekanta sig med all data och för att underlätta kodningsprocessen. Kodningen gjordes i syfte att samla in relevanta citat och relevant information. Efter att all data kodats samt organiserats enligt de teman genomfördes sammanställningen. Data som inte var av relevans exkluderades. När en komplett och fullständig uppsättning uppnåts sammanställdes allt material och presenterades i studiens empiriavsnitt. Citat som presenteras i empirin valdes ut för att styrka resultatet från studien. Sammanfattningsvis utgjorde modellerna i den teoretiska referensramen de olika teman för den tematiska analysen och resultatet efter analysen presenteras i empiriavsnittet i enlighet med ett projekts olika livscyklifaser av Adam & Barndt och Cleland & Kings (1988).

3.7 Metoddiskussion

Som konstaterats inledningsvis är detta en studie med tydligt kvalitativ prägel. När en metod har valts är det viktigt att vara kritisk och beakta svagheter i forskningsdesignen för att reda ut huruvida andra metoder hade varit bättre lämpade för att besvara forskningsfrågorna. I föreliggande studie har andra metoder övervägts men den valda designen i studien anses vara starkare i jämförelse för att besvara forskningsfrågorna.

Här nedan kommer denna forskningsdesign granskas utifrån trovärdighetskriterierna. Trovärdighet bryts ned i följande kategorier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell 2017; Korstjens & Moser 2018).

3.7.1 Tillförlitlighet

Det bör ha framgått att föreliggande studie är en relativt liten studie som grundar sig på material som omfattas av intervjuer från femton respondenter. Med en studies tillförlitlighet menas om undersökningens slutsatser förefaller vara rimliga med utgångspunkt från tolkningar av det presenterade materialet (Korstjens & Moser 2018). Personerna som intervjuades ansågs ha kunskap och erfarenhet om förändringsprocesser. Frågorna till intervjuerna fastställdes med utgångspunkt från en intervjuguide och har bifogats som bilaga 1 och 2.

I förhållande till tillförlitlighet leder den semistrukturerade intervjumetoden till begränsningar. För semistrukturerade intervjuer finns en variation av kvalitativa tolkningar som möjliggör att en annan forskare hade valt att göra på ett annat sätt. En faktor som kan påverka detta är valet av formuleringen av intervjufrågorna i intervjuguiden samt de följdfrågor som ställs vid

intervjun. Följdfrågorna leder till ett visst styrande i de svar som respondenterna ger och därmed de material som ligger till grund för analysen. En annan faktor som kan påverka är tolkningen av svaren eftersom olika forskare kan ha en annan förförståelse för situationen. Därmed kan det konstateras att andra forskare möjligen hade kunnat uppnå andra resultat till viss del (Patel & Davidsson 2019, 106ff).

För att stärka tillförlitligheten transkriberades intervjuerna och finns tillgängliga för respondenterna att ta del av. Enligt Bryman & Bell (2017) är det viktigt att återspegla den verkligheten på ett rättvist sätt. Transkribering av materialet minskade risken för missförstånd. I tidigare forskning av exempelvis Grayson (2014) och Rosacker et al. (2010) har enkätstudier använts för att genomföra undersökningen. Med hjälp av enkätstudier går det att samla men även behålla datan eftersom respondenterna får fylla i enkäter. I denna studie gjordes ett aktivt val att transkribera intervjuerna för att kunna ta del av materialet i efterhand samt för att kunna genomföra tolkningar och analyser. Deltagarna fick möjlighet att ta del av resultaten från studien, i form av att ta del av transkriberingarna, för att verifiera att den verklighet som de angav speglats i resultatet. Genom att låta respondenterna ta del av materialet samt verifiera materialet ledde det till att studiens trovärdighet ökade. Denscombe (2016) belyser att det vid en diskussion om tillförlitligheten inom den kvalitativa forskningen uppkommer en fråga huruvida författaren påverkar datainsamlingstekniken. Detta ledde till frågan om studiens resultat hade varit annorlunda om någon annan forskare gjort datainsamlingen och resterande arbete på samma sätt (Denscombe, 2016). Vidare fick respondenterna för studien vara anonyma eftersom frågorna kunde beröra känsliga ämnen. Detta bidrog troligen till mer ärliga svar och stärkte tillförlitligheten i undersökningen.

3.7.2 Överförbarhet

Vilken grad av resultatet från en kvalitativ studie som kan överföras till ett annorlunda sammanhang alternativt till andra deltagare och huruvida resultaten är generaliserbara, utgör innebörden av begreppet överförbarhet (Denscombe 2016). För denna kvalitativa studie var det fokus på att erhålla ett djup i stället för en bredd vilket innebär att det är svårare att generalisera resultatet till andra sammanhang (Bryman & Bell, 2013; Guba & Lincoln 1985). De val av frågor som respondenterna svarar på baserat på intervjuguiden kan anses begränsade vilket påverkar överförbarheten. De frågor som har valts ut riskerar att styra respondenternas svar utifrån föreliggande studies teman. Det kan inte uteslutas att andra frågor hade resulterat till

andra aspekter som inte är berörda i föreliggande studie hade framträtt (Patel & Davidsson 2019).

För att uppnå högre överförbarhet är det ett krav att studiens slutsatser är kopplade till studiens syfte och frågeställningar. Jag har tillhandahållit täta beskrivningar av sammanhanget för att erfarenheterna samt beteendena ska bli betydelsefulla för de som tar del av studien, eftersom det leder till en ökad överförbarhet (Korstjens & Moser 2018). För att underlätta för läsarna att göra en bedömning på studiens överförbarhet har metodisk transparens eftersträvat vid redovisning av uppsatsens studie samt respondenter. Av den anledningen har jag försökt beskriva noggrant hur jag har gått till väga för att genomföra undersökningen. Avsikten för studien var att undersöka och analysera huruvida det finns ett gap mellan teori och praktik. Det är viktigt att mäta det som har avsetts att mätas i studien. För att undvika felaktiga slutsatser har jag under processen reflekterat och uppmärksammat samband samt faktorer som potentiellt kan ge missvisande slutsatser. Resultatet för studien kan till viss del generaliseras men det var inte avsikten för studien.

3.7.3 Pålitlighet och Konfirmering

Pålitlighet handlar om ifall uppsatsens resultat är stabila över tid och om en annan forskare hade nått fram till samma resultat (Denscombe 2016; Korstjens & Moser 2018). Med konfirmering avses hur stor del av resultatet i studien som kan bekräftas av andra forskare, det vill säga är datan objektiv. För att nå högre pålitlighet har jag i undersökningen beskrivit samtliga steg i forskningsprocessen noggrant samt försökt vara detaljerad i varje steg (Bryman & Bell, 2017). För att uppnå högre konfirmering har jag försökt eliminera egna åsikter och tyckande för att inte påverka forskningsprocessen genom subjektiva värderingar (Guba & Lincoln, 1985). Föreliggande studie stärkte pålitligheten genom att tydligt redogöra i metodkapitlet de metodologiska valen som gjorts samt anledningen till de metodologiska valen.

4. Empiri

I följande kapitel kommer jag att redogöra för svaren från studiens intervjuer. Dispositionen i kapitlet är baserat på ett projekts livscykel, som tidigare presenterats i den teoretiska referensramen, som består av konceptualisering, planering, utförande och avslutning. Anledningen till att jag valt följande disposition är för att det följer ordningen i ett projekt. Studien behandlar respondenter på två nivåer utgörandes av förändringsledaren och medarbetarna. Inledningsvis presenteras förändringsledarens intervju svar följt av medarbetarnas intervju svar i varje avsnitt. Under bearbetningen av det empiriska materialet identifierades kategorier utifrån ett projektets livscykel. Intervjuguiden återfinns under bilaga 1 och 2. I detta avsnitt kommer medarbetarnas och förändringsledarens uppfattning om projektets planering, genomförande och resultat att belysas. De faktorer som diskuteras under detta avsnitt är skapandet av en styrande grupp, skapa vision och strategi, kommunikation, skapa befogenhet, befästa det genomförda arbetet samt fortsätta förändringsarbetet. Samtliga punkter härledes från Kotters (1996) åttastegsmodell. Från Pinto & Slevins (1988) modell kommer faktorerna målformulering, support från ledningen, projektplanering, kundkonsultation, rekrytering och utbildning av personal, tekniska frågor, acceptans från kund och återkoppling mellan de olika aktiviteterna inom projektet att presenteras.

4.1 Konceptualiseringsfasen

I konceptualiseringsfasen bestäms tillvägagångsättet för att nå de uppsatta målen som bestämts. Visionen för projektet bestäms innan projektet av ledningsgruppen. Visionen bryts sedan ner till de mål som ska uppnås under projektet tillsammans med projektgruppen. I en workshop tillsammans med en extern konsult sätts målen upp. Under workshopen diskuterades den nuvarande situationen och vilka utmaningar som fanns med det tidigare systemet. Baserat på utmaningarna sattes mål för att möta utmaningarna som berördes. Bakgrunden till ledningens beslut att genomföra förändringen var att det fanns en unik möjlighet att genomföra en förändring. Målbilden för förändringen var att förbättra den interna hanteringen av ärenden och beställningar inom organisationen. Projektet var en implementering av en ny applikation som organisationen ska börja använda.

4.1.1 Förmedling av visionen för förändringsarbetet

Enligt förändringsledaren har visionen för projektet kommunicerats ut via olika kanaler flera gånger till de berörda teamen. Enligt plan delades implementeringen upp i olika delar där olika avdelningar blev involverade vid olika tidpunkter tillsammans med den externa konsulten från leverantören. De olika avdelningarna fick delta i de delmomenten som berörde deras dagliga arbete, förändringsledaren beskriver att det länge har diskuterats att få bort silos mellan avdelningarna och att det nya ITSM-systemet hjälper verksamheten med det. Silos innebär att avdelningarna inte jobbar med varandra och att de inte har insyn i varandras arbeten. Det nya ITSM-systemet ska ersättas mot ett befintligt system. Bakgrunden till att systemet byts ut är att det nya systemet skapade möjligheter att börja arbeta mer avdelningsöverskridande. Hen berättar att visionen om att jobba mer avdelningsöverskridande har kommunicerats ut på tidigare möten. Förändringsledaren menar att borttagandet av silosar och avdelningsöverskridande arbete är verksamhetens ”varför” och att ”hur” är med hjälp av en extern konsult som implementerar det nya ITSM-systemet. Konsulten ledde möten tillsammans med förändringsledaren. Under alla möten diskuterades och konfigurerades verktyget tillsammans med de olika avdelningarna IT, HR och lön. Det kan därmed tolkas som att visionen enligt förändringsledaren har kommunicerats ut via olika kanaler och även upprepade gånger. Förändringsledarens svar kan även tolkas som att hur och varför är tydligt för denne. Detta var synen hos förändringsledaren och vidare presenteras medarbetarnas uppfattning om visionen.

Majoriteten av respondenterna menar att visionen inte var något som berördes. Det var fokus på hur verktyget skulle sättas upp och mindre fokus på att säkerställa att organisationen förstod varför projektet hade påbörjats:

*“Vi fick en bra avstämning men det var mer fokus på verktyget än någon vision” - Respondent 1,
medarbetare*

I projektets inledande faser får en del deltagare känslan av att de inte är involverade i projektet från början och de förväntas arbeta i ett projekt som de inte förstår syftet av. Respondent 5 hade en likande åsikt angående visionen som flera andra medarbetare och berättade att informationen innehöll hans uppgifter och roll i projektet i stället för hur eller varför.

“Vi fick veta att vi skulle komma med input till en workshop om hur vi arbetar idag men inte mer än så” - Respondent 5, medarbetare

Respondenternas beskrivningar kan tolkas som att det rådde brist på ett förtydligande av visionen men även hur och varför projektet behövde genomföras. Det finns därmed en diskrepans mellan förändringsledarens uppfattning om visionen och medarbetarnas uppfattning.

4.1.2 Förmedling av information om projektet/förändringsarbetet

Förändringsledaren ansåg att det var en tydlig agenda och att informationen som hade delats tidigare var tillräcklig för att medarbetarna skulle kunna delta aktivt. Agendan för alla möten togs fram av konsulten som förändringsledaren fick godkänna. Förändringsledaren var ansvarig för att informationen kom ut till de berörda avdelningarna. Det poängterades flera gånger av förändringsledaren att informationen var tillräcklig för att arbetet skulle kunna genomföras och att alla skulle kunna delta aktivt.

“Jag tycker att informationen var tillräcklig för att de skulle kunna delta aktivt i projektet, det är väl någonstans en förväntning också att de deltar aktivt” - Förändringsledaren

Förändringsledarens svar kan tolkas som att denne menar att informationen till medarbetarna var tillräcklig för att medarbetarna skulle kunna delta aktivt men även för att arbetet skulle kunna genomföras. Detta var förändringsledarens syn på information och vidare presenteras medarbetarnas uppfattning om informationsspridningen.

Majoriteten av respondenter beskrev att de blev informerade gällande det nya projektet och att det presenterades via olika kanaler. De olika kanalerna där informationen presenterades upplevdes oftast opersonliga eller inte riktade mot de själva vilket gjorde att respondenterna inte tog in all information. Trots att respondenterna inte tog in all information upplevde de att informationen var tillräcklig. Respondenterna i projektet upplevde att det fanns en planering att följa men att den inte var tillräckligt transparent för att en ska kunna förstå helheten. Respondent 4, 5 och 6 hade avstämningsmöte med sin chef vilket de upplevde var övermäktigt. Respondenterna 4, 5 och 6 hade önskat att få informationen uppdelad i mindre portioner för att lättare kunna ta till sig all informationen. Detta kan tolkas som att medarbetarna, precis som förändringsledaren, anser att informationen var tillräcklig, däremot fanns det ett missnöje bland de anställda hur informationen kommunicerades ut.

4.2 Planeringsfasen

I planeringsfasen upprättades specifika planer för att kunna genomföra projektet i praktiken. Planeringsfasen påbörjas när konceptualiseringsfasen avslutas. Planeringsfasen bestod praktiskt av fördelning av resurser samt schemaläggning genomförd av förändringsledaren. Omfattningen för projektet var sex månader och berörde totalt tre avdelningar. Företag x har genomfört olika organisationsförändringar tidigare men historiskt har de inte genomfört någon större mängd digitaliseringsprojekt. Det är inte ett nytt arbetssätt för företag x att anlita en extern leverantör under förändringen.

4.2.1 Tid och resurser

Förändringsledaren beskriver att resurserna för projektet var rimliga för att kunna uppnå den förväntade kvalitén, men hen menar även att tiden för projekt som dessa alltid är begränsade. Leverantören som tillhandhöll systemet hade ett estimat på hur lång tid det skulle ta att införa projektet. Baserat på leverantörens estimat fördelade förändringsledaren resurserna internt. Konsulten från leverantören beskrev i ett möte vad varje delmoment bestod av och baserat på det schemalade förändringsledaren alla resurser. Förändringsledaren belyser att alla medarbetare som ska använda systemet samt alla som behöver vara inblandade var delaktiga i projektet. Förändringsledaren som även är projektledare menade att överväganden behövde ske under projektets gång vilket inte är ovanligt, dock beskriver hen att alla resurser som behövdes var delaktiga för att kunna komma i mål med projektet.

Förändringsledaren upplevde att alla som var med på mötena var delaktiga. Alla möten genomfördes tillsammans med konsulten från leverantören. Mötena bestod av diskussion och därefter konfigurerades systemet baserat på utfallet av diskussionen. Konfigureringen genomfördes av både konsulten och medarbetarna som var delaktiga på mötet. Hen ser det här projektet som ett förändringsarbete eftersom när projektdagarna tar slut är inte arbetet slutfört. Arbetet som behöver genomföras kommer att ske kontinuerligt även efter projektets slut. Förändringsledaren beskriver att medarbetarna fick ansvaret att kunna fatta beslut på egen hand samt ge input för att kunna bestämma utformningen av systemet.

“Majoriteten av medarbetarna var delaktiga i förändringsarbetet och dessutom fick de befogenhet att kunna agera på egen hand” - Förändringsledaren

Detta kan tolkas som att tidsestimeringen för projektet redan från planeringsfasen var begränsad, men att alla resurser som behövdes fanns enligt förändringsledarens uppfattning. Förändringsledaren är även av uppfattningen att alla som deltog på mötena var delaktiga. Vidare presenteras medarbetarnas uppfattning om tid och resurser.

Majoriteten av respondenterna upplevde att både tid och resurser var orimliga för att kunna uppnå den förväntade kvalitén i projektet. Respondenterna beskrev att det var svårt att hinna med projektarbetet utanför projektdagarna. Respondent 2, medarbetare, framförde att det delades ut många uppgifter som förväntades genomföras av gruppen mellan projektdagarna. Mötena med konsulten var oftast hela eller halva arbetsdagar. Efter en slutförd dag med konsulten mynnade det ofta ut i uppgifter som gruppen behövde göra för att komma vidare med konfigurationen. Respondent 3, medarbetare, tillförde att det var svårt att hinna med eftersom det inte fanns tid att arbeta med projektet mellan projektdagarna. Detta visar att projektet inte fick tillräckligt med tid för att kunna uppnå den förväntade kvalitén. Respondent 2, medarbetare, tillägger även att detta problem flaggades för både den externa konsulten samt närmaste chefen.

“Vi fick flera gånger flagga för både konsulten och chefer att var svårt att hinna med mellan dagarna eftersom vi inte fick tid att arbeta med projektet” - Respondent 2, medarbetare

Samtliga respondenter upplevde att de var delaktiga i förändringsarbetet. Respondent 7 menar att medarbetarna var delaktiga eftersom de var med och satte upp processerna som skulle hanteras i verktyget och för att en förändring inte kan ske utan medarbetarna.

“Hur bra modeller eller praxisar som än presenteras så blir det svårt att driva igenom en förändring utan oss medarbetare, det är ju vi som behöver ändras när vi byter ut det gamla systemet” - Respondent 7, medarbetare

Det medarbetarna berättade kan tolkas som att både tid och resurser var otillräckliga för att medarbetarna skulle nå projektets förväntade kvalitet, men att alla medarbetare var delaktiga. Förändringsledaren och medarbetarna var därmed inte av samma uppfattning vad gäller resurser och till viss del tiden. En diskrepans mellan förändringsledaren och medarbetarna fanns dock inte vad gäller delaktighet i arbetet.

4.2.2 Inställningen till projektet/förändringsarbetet

Enligt förändringsledaren var de flesta positiva till projektet och hen menar att projektet var något som de har diskuterat under längre tid internt. Hen menar att vid ett förändringsarbete finns det alltid människor som är skeptiska till förändringen eller bekväma med sin nuvarande arbetssituation vilket gör att de kanske inte ser värdet av arbetet, dessutom leder det till att förändringens framsteg blir långsammare.

“Precis som andra förändringsarbeten eller initiativ så finns det alltid människor som är skeptiska eller bekväma med sin situation” - Förändringsledaren

Det förändringsledaren berättade kan tolkas som att majoriteten var positiv men att det fanns medarbetare som var mer negativa. Detta var uppfattningen hos förändringsledaren vidare redogörs för medarbetarnas uppfattning angående inställningen till projektet.

Mottagandet av förändringsarbetet togs emot med varierande åsikter bland medarbetarna, men majoriteten av respondenterna var positivt inställda. Respondenterna som var positivt inställda menar att det var en stor förändring att byta ut deras gamla system, dock såg de möjligheter med det nya systemet som kommer ge dem stöd i deras arbete. Dessutom menar de att det nya systemet har nya funktioner som ytterligare kan underlätta deras arbete. Men en minoritet av respondenterna var mindre nöjda med att ett nytt system skulle införas eftersom det innebar att de behövde ändra sitt arbetssätt och respondenterna beskrev att de var nöjda med det arbetssättet de hade innan. Respondent 8 och 9 menar till och med att det nya systemet skapar mer komplexitet i deras vardagliga arbete. Detta kan tolkas som ett missnöje från minoriteten av respondenterna som har en negativ inställning till det nya systemet.

“Jag förstår inte varför vi behöver byta något som redan funkar” - Respondent 8, medarbetare

Medarbetarnas berättelser kan tolkas som att majoriteten hade en positiv inställning till förändringen, medan en minoritet uttryckte sitt missnöje. Förändringsledaren hade samma uppfattning till medarbetarnas inställning och förändringsledaren hade därför en verklig bild av hur medarbetarnas inställning var till förändringsarbetet.

4.3 Utförandefasen

Under utförandefasen genomfördes implementeringen av det nya ITSM-systemet. Implementeringen genomfördes successivt med de olika grupperna och funktioner verifierades.

Resurserna fick allokerad tid tillsammans med konsulten för att kunna genomföra arbetet. Under utförandefasen är tiden viktig för att samtliga grupper ska hinna genomföra implementeringen. De faktorer som diskuteras under detta avsnitt är tid, stöd under utförandet, roller och tankar och åsikters genomslag under projektet.

4.3.1 Tid

Förändringsledaren lyfte under denna fas inte upp något angående tiden. Medarbetarna hade dock flera åsikter angående tiden i utförandefasen, vilket nu kommer lyftas fram. Alla grupper hade bestämda dagar tillsammans med konsulten där de genomförde arbetet och diskuterade processer. Medarbetarna belyser att tiden mellan alla projektmöten var begränsad vilket ledde till att det inte fanns tid att arbeta med uppgifterna som delades ut av konsulten. Respondenternas beskrivning visar även att tidsbristen återspeglas även under denna fas.

“Tiden vi fick för att jobba mellan dagarna var många gånger väldigt knapp och vissa gånger till och med obefintliga” - Respondent 10, medarbetare

Tidsbristen i projektet ledde till att medarbetarna ifrågasatte prioriteringen för projektet. I och med att medarbetarna inte hann göra något arbete utanför projektdagarna hamnade de efter inför nästkommande dag tillsammans med konsulten. Medarbetarna arbetade efter en punktlista med uppgifter att göra efter en dag tillsammans med konsulten. Dessa uppgifter var viktiga för projektets fortsatta progress. Medarbetarna ifrågasatte hur förändringsledaren hade tänkt att de skulle hinna med arbetet efter dagarna med konsulten när ingen tid prioriterades för projektet utanför projektdagarna. Dock upplevde medarbetarna att implementeringen under dagarna genomfördes utan problem och att det var strukturerat arbete tillsammans med konsulten.

“Dagarna tillsammans med konsulten var bra och väldigt lärorika, däremot blev det stressigt mellan dagarna när vi förväntas genomföra det dagliga arbetet och arbete med det nya verktyget” - Respondent 12, medarbetare

Detta kan tolkas som att själva arbetet eller införandet gick bra men att tidsbristen skapade en form av oro och stress hos medarbetarna. Denna stress och oro är inte något som förändringsledaren lyfte upp eller identifierade.

4.3.2 Stöd under utförandet

Förändringsledaren beskriver att medarbetarna hade bra stöd för att kunna implementera det nya ITSM-systemet i form av stöd från en konsult. Medarbetarna kunde kontakta konsulten och

ställa frågor. Konsulten var den personen alla medarbetare kunde kontakta gällande funktioner i systemet. Under projektets gång upplevde inte förändringsledaren att det uppstod någon negativitet, det hen identifierade var dock att det uppstod diskussioner. Hen upplevde inte det som något avvikande utan att det är ett naturligt "beteende" vid förändringsarbeten, dessutom menar förändringsledaren att diskussioner får projektet att gå framåt. Detta kan tolkas som att förändringsledaren menar att medarbetarna hade stöd för att kunna genomföra projektet och att diskussionerna som uppstod inte skapade någon negativitet. En del av arbetet med implementeringen ledde till att grupperna behövde ha möten utanför projektdagarna. Det var möten för att bestämma hur vissa processer ska se ut. Dessa frågor och beslut diskuterades främst med konsulten. Förändringsledaren beskriver att medarbetarna hade stöd från konsulten för funktionella frågor som ska stötta deras arbetsprocess. Detta var förändringsledaren uppfattning och nedan presenteras medarbetarnas uppfattning angående deras stöd under implementeringen.

Medarbetarnas stöd för att implementera det nya systemet var positivt och samtliga respondenter upplevde att införandet var bra. Implementeringen genomfördes tillsammans med en extern konsult och de flesta upplevde att de hade stöd från konsulten. Majoriteten av respondenterna upplevde att samtliga projektmöten var effektiva och att konsulten som genomförde implementeringen var professionell samt tillmötesgående med frågor som projektgruppen hade. Medarbetarnas svar kan tolkas som att majoriteten var positiva till implementeringen och att de även hade stöd från konsulten. Stödet från förändringsledaren var däremot bristfälligt. Förändringsledaren och medarbetarna hade därmed olika uppfattningar om medarbetarnas stöd under implementeringen.

4.3.3 Roller

Som förändringsledare menade respondent 15 att hens jobb innebar att få med alla på banan och ge medarbetarna klara och tydliga direktiv. Som projektledare menar respondent 15 att hen även är ansvarig för att delge de resurser och den tiden som behövs i projektet. Utöver det ingår det även som förändringsledare att få med medarbetarna för att kunna uppnå målen som var uppsatta samt synliggöra arbetet när målen är uppnådda. Förändringsledaren framför att den externa konsulten kompletterade förändringsledarens arbete och konsulten var duktig på att synliggöra de kortsiktiga målen när de blivit genomförda. Förändringsledaren menar att hens jobb även innebar att bibehålla balansen mellan att synliggöra och fira de kortsiktiga målen

samt snabba vinsterna. Det var även viktigt att kunna hålla inne de snabba vinsterna för att medarbetarna ska vara fortsatt motiverade.

“Det är en tuff balansgång mellan att fira de snabba vinsterna och hålla på de för medarbetarna, men enligt min tidigare erfarenhet upplever jag att det har funkat bra i tidigare projekt och förändringsarbeten som jag har drivit” - Förändringsledaren

Detta kan tolkas som att förändringsledaren hade två roller varav båda innefattade att säkerställa att projektet uppnår målen och att projektet hade tillräckligt med tid och resurser för att kunna uppnå målen. Utöver de två rollerna var hen noga med att säkerställa att motivationen var hög bland medarbetarna under arbetets gång. Under implementeringen var förändringsledaren oftast med under dagarna med konsulten för att lyssna in och diskutera processerna. Detta var förändringsledarens uppfattning om rollerna, nedan presenteras medarbetarnas uppfattning.

Respondent 12, 13 och 14 beskriver att det fanns en projektledare under projektets gång som agerade både projektledare samt förändringsledare. Respondent 4 och 5 menar även att den externa konsulten ansågs som en förändringsledare tillsammans med den interna förändringsledaren av medarbetarna. Konsulten delade sina tidigare erfarenheter från liknande projekt som genomförts hos andra kunder. Konsultens input var därför av stor vikt för medarbetarna eftersom hen tidigare haft erfarenhet av liknande förändringar. Respondent 4 och 5 beskrev att den interna förändringsledaren hade helhetsansvar för projektet och var även den personen som började driva frågan internt. Den externa konsulten kompletterade den interna förändringsledaren genom att vara mer fokuserad på detaljfrågor under projektets gång. Den interna förändringsledaren samlade ihop uppgifter från projektdagarna som skulle ingå i ett efterarbete, dock menar respondent 12, 13 och 14 att detta inte har följts upp än. Detta kan tolkas som att den interna förändringsledarens roll var att driva förändringsarbetet tillsammans med den externa konsulten men utöver det även projektleda. Av detta framgår att förändringsledaren och medarbetarna hade liknade uppfattningar vad gäller roller.

4.3.4 Tankar och åsikters genomslag

Förändringsledaren berättade att under projektets gång hade de möten och avstämningar för att medarbetarna skulle kunna lyfta eventuella frågor och tankar gällande projektet. Tankarna och åsikterna dokumenterades för att inom sin tid kunna hanteras och åtgärdas. Medarbetarna hade även tillgång till konsultstöd för mer detaljorienterade frågor menar förändringsledaren. Hen menar att alla tankar och åsikter togs emot och dokumenterades för att minimera risken att något

skulle glömmas bort. Det förändringsledaren berättade kan tolkas som att tankar och åsikter från medarbetarna dokumenterades för att kunna hanteras efter projektet. Vidare presenteras medarbetarnas utsagor angående tankar och åsikter.

Majoriteten av respondenterna, medarbetarna, upplevde att konsulten var noggrann med att ta in deras tankar och åsikter under implementeringen. Det som respondenterna upplevde att de inte fick respons på var tiden som de behövde för att kunna slutföra eller komplettera arbetet efter projektdagarna tillsammans med konsulten. Respondent 7, medarbetare, framförde att detta lyfts upp under möten men att inga åtgärder följdes upp efter mötet.

“Vi hade möten där vi kunde lyfta funderingar, tankar och åsikter och på så sätt blev våra röster hörda men inga åtgärder togs efter mötet” - Respondent 7, medarbetare

Medarbetarna upplevde inte att deras tankar och röster blev hörda eftersom de uppfattade att inga åtgärder vidtogs angående det som de lyft fram. En diskrepans fanns därmed mellan förändringsledaren och medarbetarna om uppfattningen om tankar och åsikter blev åtgärdade.

4.4 Avslutningsfasen

Under den avslutande fasen genomförs de sista åtgärderna för projektet och ITSM-systemet överförs till kund genom utbildningar och restpunkterna planeras för att fortsätta arbetet. Praktiskt i detta projekt diskuteras även vilka initiativ som tagits för att medarbetarna ska använda systemet samt deras uppfattning av implementeringen.

4.4.1 Tid

Under fasen avslutning nämner inte förändringsledaren något negativt om tiden för projektet, däremot lyfter medarbetarna även under denna fas upp att tiden har varit problematisk. Majoriteten av respondenterna beskrev att tidsbristen under projektet har varit ett problem, tiden att kunna genomföra arbetet som de inte hann under projektdagen tillsammans med konsulten. Respondent 3, medarbetare, menar att det fanns lite tid för att arbeta med nya delar eller delar som behövde genomföras utanför projektdagarna med konsulten. Utanför projektdagarna när respondenterna behövde välja mellan att arbeta med ITSM-systemet och det dagliga arbetet fick ITSM-systemet sällan den prioritet som det behövde.

“Under en vanlig arbetsdag behöver vi 9 av 10 fall välja att arbeta med det dagliga arbetet i stället för ITSM-systemet” - Respondent 4, medarbetare

Av detta kan tidsbristen identifieras som ett större problem som identifierats under projektets gång utifrån medarbetarnas berättelser.

4.4.2 Utbildning och andra initiativ för att få medarbetarna att börja använda systemet

Förändringsledaren berättar att alla medarbetare som var planerad att få utbildning har blivit utbildade och för att effektivisera utbildningsprocessen har metoden "train the trainer" applicerats. Metoden rekommenderades av den externa konsulten berättar förändringsledaren.

"Vi utbildade alla medarbetare som vi hade tänkt och vi tillämpade något som kallas train the trainer vilket betyder att konsulten utbildar några utvalda hos oss som sedan utbildar de andra medarbetarna, detta är ett ganska vanligt sätt i branschen" - Förändringsledaren

Efter implementeringen genomfördes alla utbildningar som var det sista steget för att få medarbetarna att börja använda systemet menar respondent 15. Förändringsledaren är av uppfattningen att utbildningen av medarbetarna har skett enligt projektplanen och enligt en metod som kallas "train the trainer". Detta är förändringsledarens syn på utbildningen vidare presenteras medarbetarnas syn på utbildningen.

När implementeringen genomförts fick majoriteten av medarbetarna utbildning för att kunna använda systemet. Upplevelsen från respondenterna skiljde sig och vissa ansåg att utbildningen var tillräcklig medan andra upplevde att de inte hade blivit tillräckligt utbildade i systemet. Respondent 9, 11 och 14 beskrev att de blev utbildade innan driftsättning och att utbildningen var bra samt att de blev utbildade under tiden projektet löpte tillsammans med konsulten.

"Jag upplever att vi fick tillräckligt med utbildning för den delen av systemet som vi skulle jobba i"
Respondent 13, medarbetare

Respondent 2 och 8 beskriver att de inte blivit tillräckligt utbildade i systemet och att de upplevde det svårt att arbeta i systemet eftersom de inte vet hur de ska gå till väga.

"Utbildningen var inte tillräcklig och det är svårt att arbeta i systemet eftersom jag inte vet vart jag ska klicka och inte heller vart jag ska läsa för att förstå mer" - Respondent 10, medarbetare

Detta kan tolkas som att det fanns ett visst missnöje hos medarbetarna vad gäller utbildningen. Förändringsledaren berättar att utbildningen har skett enligt projektplanen, men utbildningen har upplevts både som positiv och negativ bland medarbetarna. Utbildning var ett sätt att få medarbetarna att börja använda systemet, nedan presenteras förändringsledarens och

medarbetarnas uppfattning om vilka andra åtgärder som vidtogs för att få medarbetarna att börja använda systemet.

För att få medarbetarna att börja använda systemet berättade förändringsledaren att hen från start involverade medarbetarna genom avstämningar samt information på intranätet. Strategin som användes enligt förändringsledaren var tidig involvering samt utbildning som nämnts ovan. Förändringsledaren valde att involvera och utbilda medarbetarna som ett sätt att motivera de att börja använda systemet. Nedan redogörs medarbetarnas uppfattning vad gäller förändringsledarens arbete med att få medarbetarna att använda systemet.

Majoriteten av respondenterna menar att inga andra initiativ, förutom utbildning och avstämning, vidtogs för att få medarbetarna att börja använda systemet. Respondenterna menar att de hade inledande avstämningar under och efter projektet men utöver det var det inga fler initiativ som togs. Av detta kan tolkas att medarbetarna är av samma uppfattning som förändringsledaren att avstämningar och utbildning genomfördes för att få medarbetarna att börja använda systemet.

Medarbetarna menar att informationen som publicerades via intranätet inte ansågs som ett incitament för de att börja använda det nya systemet. Förändringsledaren menar däremot att kommunikationen via intranätet involverade medarbetarna vilket var ett sätt att få de att vilja använda det nya systemet.

4.4.3 Uppfattningen om implementeringen och arbetat med restpunkter

Förändringsledaren menade att den allmänna uppfattningen om implementeringen var bra men att det fanns restpunkter som behövde bearbetas. Det fanns en tydlig plan för vad som behövde göras och förändringsledaren beskriver även att de behöver öka nyttjandet av systemet.

“Jag skulle säga att den allmänna uppfattningen är ganska bra och vi behöver öka användandet lite mer men annars skulle jag nog säga att många är nöjda med det nya systemet” - Förändringsledaren

Förändringsledaren berättade att det arbetet som genomförts för att följa upp förändringsarbetet var dokumentering av restpunkter som skulle bearbetas. Under projektets gång samlades information och uppgifter upp som inte hann genomföras, dessa uppgifter sammanställdes i ett Excel dokument som förändringsledaren berättade att alla medarbetare hade tillgång till. Hen menar att arbetet kommer att fortsätta en tid framöver efter driftsättning.

“Ett förändringsarbete pågår under en längre period, det är en levande process och den fortsätter tills ITSM-systemet används och arbetssättet har ändrats” - Förändringsledaren

Detta kan tolkas som att förändringsledaren var nöjd med den befintliga situationen gällande den allmänna uppfattningen och upplever att majoriteten av respondenterna var nöjda med det nya systemet som har implementerats. Det fanns dock restpunkter att genomföra, men dessa restpunkter var dokumenterade och det finns en plan för det fortsatta arbetet. Konsulten lämnar under avslutningsfasen projektet och lämnar över ITSM-systemet och det fortsatta arbetet till organisationen. Vidare presenteras medarbetarnas uppfattning om implementationen och arbetet med restpunkterna.

Några respondenter, respondent 3, 4 och 7, belyste att de tyckte att det var svårt att applicera systemet på sin avdelning och att det upplevdes som krångligt att använda. Respondenterna menar att ITSM-systemet verkar bra och införandet tillsammans med konsulten var bra men att det var svårt att införa det på avdelningen.

“Jag har svårt att se hur vi ska kunna applicera systemet på vår avdelning, tittar man på systemet verkar det bra men det svåra är hur vi ska kunna använda och arbeta med det” - Respondent 8, medarbetare

Flera respondenter berättar att uppfattningen av ITSM-systemet är blandat, dock använder alla involverade medarbetare systemet. Respondent 13, medarbetare, menar att graden av användandet i ITSM-systemet skiljer sig mellan avdelningarna vilken hen tyckte var synd eftersom det finns mer användning av systemet. Respondent 7, medarbetare, beskriver att medarbetarna anser att det känns jobbigt att använda det nya systemet. Flera medarbetare pratar även om hur dåligt systemet är. Respondent 2, medarbetare, tillför dock att hens personliga uppfattning är att ITSM-systemet har potential men verksamheten behöver se över hur de kan använda det på bästa sätt samt förändra attityden hos de andra medarbetarna.

“Min personliga uppfattning är att systemet har potential men vi behöver se över hur det används och prata samt diskutera med de andra avdelningarna om vi vill öka användandet och vända på attityden” - Respondent 2, medarbetare

Majoriteten av respondenterna menar dock att den allmänna uppfattningen av ITSM-systemet är dålig, vissa respondenter vill inte ens jobba i systemet.

“Den allmänna uppfattningen är ganska negativ skulle jag säga gällande systemet, många känner att det är jobbigt att använda det och det blir oftast en snackis om hur dåligt systemet är” - Respondent 4, medarbetare

Medarbetarnas berättelser om hur de upplever systemet och en majoritet anser att systemet är dåligt medan det finns en minoritet som ser potentialen med systemet. Det finns därmed en diskrepans mellan förändringsledaren och medarbetarna om systemet har mottagits med positivitet eller negativitet. Nedan presenteras medarbetarnas uppfattning om arbetet med restpunkterna.

Majoriteten av respondenterna upplever att det inte har varit någon uppföljning efter implementeringen, de beskriver att förändringsledaren tog med punkter som dokumenterades i en restlista. Under avslutningsfasen av projektet var förändringsledaren noggrann med att ta in alla punkter och uppgifter som inte var färdigställda, dock har inga åtgärder vidtagits efter det.

“Det samlades in mycket uppgifter och punkter i slutfasen av implementeringen men efter det har det varit radiotystnad” - Respondent 12, medarbetare

Några få respondenter, respondent 11, 12 och 13 berättar att de har haft en uppföljning och arbetet har fortlöpt efter sista implementeringsdagen. Under uppföljningen fick utvalda respondenter möjlighet att arbeta vidare med några restpunkter, dock upplever de att det har fallit mellan stolarna.

“Min grupp har haft en uppföljning där vi fick plocka upp några restpunkter att börja arbeta med” - Respondent 9, medarbetare

Det finns även en diskrepans om uppfattning om restpunkterna mellan förändringsledaren och medarbetarna. Förändringsledaren menar att det fanns restpunkter i ett dokument som är delat med medarbetarna och att det fanns en plan att bearbeta restpunkterna. Medarbetarna har lyft att det känns som att inga åtgärder har vidtagits samt att arbetet med restpunkterna har fallit mellan stolarna.

4.4.4 Förståelse och viktiga faktorer

Förändringsledaren menar att det inte uppstod några större problem under projektets gång. Hen menar att det alltid finns diskussioner och att tidsplaner ändras under ett projekt. Det förändringsledaren såg som ett mindre problem var att de hade en lång lista med restpunkter

som behövde åtgärdas. Men hen menar att det är normalt under ett förändringsarbete och att det alltid finns arbete kvar efter att ett projekt har genomförts.

Förändringsledaren menar att framgångar lyftes under projektets gång av konsulten. Hen menar att konsulten är ansvarig för att fira de kortsiktiga målen. När implementeringen närmade sig sitt slut delades informationen på intranätet, förändringsledaren menar att framgångarna lyftes genom att dela information till projektgruppen samt resten av verksamheten när projektet närmade sig sitt slut. Hen menar även att det var viktigt att vara tydlig med vad som förväntades av medarbetarna och praktiskt vad som behövde göras. Sammanfattningsvis menar förändringsledaren att de viktigaste faktorerna för projektet var involvering, informering, förväntningshantering och tydlighet för att lyckas med ett förändringsarbete.

Förändringsledarens uppfattning var att det inte var några större problem som kunde identifieras under implementeringen, men att det finns restpunkter som kommer åtgärdas. Förändringsledaren belyser även de faktorer som denne upplever som viktiga under ett projekt. Förändringsledaren ansåg även att hen hade involverat alla intressenter som behövde involveras. Detta var förändringsledarens uppfattning och nedan presenteras medarbetarnas uppfattningar.

Majoriteten av respondenterna belyser fyra olika faktorer som är viktiga för att lyckas med ett förändringsarbete. De fyra faktorerna är utbildning, uppföljning, tid och resurser samt prioritering utan någon inbördes ordning. Respondent 5, medarbetare, beskriver att det är viktigt att kunna få möjligheten att ha tid att arbeta med ITSM-systemet. Respondent 8, medarbetare, menar att uppföljningen var viktig eftersom påbörjat arbete riskerar att aldrig bli färdigt och även uppföljning viktigt för att säkerställa att det som ska uppnås faktiskt uppnås. Respondent 6, medarbetare, berättade att hen var missnöjd med kommunikationen gällande vilka som skulle utbildas sig med konsulten och vilka som inte skulle utbildas sig. Detta kan tolkas som att informationen inte nådde ut som ledningen hade tänkt, kommunikationen upplevdes bristfällig av medarbetarna.

Respondent 4, medarbetare, menar att ledningen "är för långt ifrån" det operationella arbetet vilket leder till medarbetarna upplever att ledningen inte förstår vad som är rimligt att uppnå. Respondent 9, medarbetare, upplever att ledningen endast bistår med direktiv som medarbetarna ska följa och genomföra. Respondent 9 och 12 berättade att de tyckte att det var

viktigt för ledningen att ha förståelse för arbetet för att kunna sätta rimliga förväntningar på medarbetarna.

“Det är viktigt för ledningen att ha mer förståelse för arbetet för att kunna sätta rimliga förväntningar annars kommer vi ju aldrig att uppnå det och i slutändan leder det ju till att vi jobbar slut på varandra” - Respondent 2, medarbetare

Respondent 11, medarbetare, tillägger att ledningen också borde satt högre prioritet på projektet om förväntningarna var att fortsätta komma framåt, detta tycker hen ska ske genom mer tid och resurser.

Flera respondenter berättade att delvinster eller framgångar inte lyfts upp under projektet. Den informationen som delades var när sista dagen genomförts tillsammans med konsulten. Dessutom delades informationen ut gällande sista implementeringsdagen ut på intranätet som ett meddelande, vilket många respondenter upplevde som tråkigt. Respondenterna menade att det hade varit intressant och kul om förändringsledaren exempelvis hade berättat när en avdelning var färdig med sitt införande. Respondent 6, medarbetare, berättade att konsulten delade med sig av de kortsiktiga målen som de hade uppnått, men från förändringsledaren delades inte någon nyhet eller information ut. Detta kan tolkas som att medarbetarna ville ha mer information gällande införandet och hur det gick för alla involverade. Bristande information kan tolkas som att det potentiellt lett till lägre motivation.

5. Analys

I följande kapitel analyseras implementeringen av ITSM-systemet utifrån medarbetarnas och förändringsledarens perspektiv och teoretisk analys presenteras. I kapitlet appliceras modellerna från den teoretiska referensramen för att analysera förändringsarbetet på företag x. Avsnittet är uppdelat enligt huruvida modellerna överensstämde eller avvek från det praktiska fallet. Det som avgör huruvida ett steg eller faktor överensstämde med det praktiska fallet var om förändringsledaren genomfört steget eller faktorn. Medarbetarnas åsikter tas inte i beaktning i huruvida stegen eller faktorn överensstämde, däremot kommer deras reaktioner att belysas och presenteras.

Under detta avsnitt presenteras studiens teoretiska modeller som antingen överensstämde eller avvek i praktiken. Modellerna som diskuteras nedan är Kotters (1996) åttastegsmodell samt Pinto och Slevins (1998) kritiska faktorer. Kotters forskning om organisationskultur används för att komplettera och förklara avvikelser och diskrepanser i projektet. I avsnittets avslutande del beskrivs hur modellerna hade kunnat modifieras för att minimera gapet mellan teori och praktik.

5.1 Överensstämmelser

Under detta avsnitt presenteras samtliga steg eller faktorer som överensstämde med Kotter samt Pinto & Slevins modeller. De steg som överensstämde i Kotters åttastegsmodell på företag x var skapandet av en styrande grupp, skapa vision och strategi, kommunikation, skapa befogenhet och snabba vinster. De steg som överensstämde i Pinto & Slevins modell på företag x var målformulering, support från ledningen, projektplanering, rekrytering och utbildning av personal, tekniska frågor, återkoppling mellan de olika aktiviteterna inom projektet. Nedan beskrivs ovan nämnda mer djupgående.

5.1.1 Vision och kommunikation

Enligt Pinto & Slevin (1988) är ”vision” en viktig del av ett förändringsarbete, medan Kotter (1996) går längre och menar att vision är en helt nödvändig förutsättning för att kunna lyckas. I föreliggande studie ansåg förändringsledaren att informationen till medarbetarna var tillräcklig för att kunna genomföra projektet, baserat på tidigare erfarenhet. ”Visionen” kommunicerades till medarbetarna men de förstod inte behovet av förändringen, vilket förklarar det bristande engagemanget för förändringen. Kotter framförde vikten av att förmedla att

förändringen var nödvändig för att skapa engagemang bland de anställda. Även Pinto & Slevin menade att vision och målformulering är särskilt viktigt i början av projektet eftersom detta kan bestämma projektets positiva eller negativa framåtskridande. Steg tre i Kotters och Pinto & Slevins första faktor överensstämde med det praktiska fallet vad gäller att skapa vision och målformulering eftersom förändringsledaren förmedlade en vision till medarbetarna.

Genomgående i förändringsarbetet fanns en diskrepans i kommunikationen mellan medarbetarna och förändringsledaren. Diskrepansen kan vara en av orsakerna till att projektet inte nådde den framgången som förväntades, vilket stöds av Pinto & Slevins teori. Studien visar att det fanns en tydlig diskrepans i flera faser vilket visar hur viktig kommunikationen var under förändringsarbetet. Studiens resultat visar att metoderna för kommunikationen från ledning till medarbetare var bristfällig. Medarbetarna ansåg att kommunikationen antingen var opersonlig eller via kanaler som skapade en upplevelse av att informationen inte var riktad mot de. Trots att informationen från ledningen till medarbetarna kunde förmedlats annorlunda fanns det en vision, vilket enligt Kotter (1996) är en förutsättning för att lyckas. Informationen som förmedlades var verktygsfokuserat enligt medarbetarna och därmed fanns det en risk att visionen från ledningen förlorats. Men å andra sidan menar förändringsledaren att informationen var tillräcklig under projektets inledande faser. Det fanns en diskrepans mellan vad förändringsledaren förmedlat och vad medarbetarna mottagit. Resultatet av studien visade att modellerna överensstämde med det praktiska fallet eftersom förändringsledaren aktivt arbetade med kommunikation. Medarbetarnas uppfattning av kommunikationen visar däremot att förändringsledaren inte nådde ut till medarbetarna som tänkt.

Diskrepansen återspeglades även i frågan hur och varför förändringsarbetet skulle förankras i organisationen. Förändringsledaren beskrev att det fanns ett tydligt ”varför” vilket var att få avdelningarna att jobba ihop i stället för enskilt inom sina avdelningar. Medarbetarna menade att de inte fick information om ”varför”, utan i stället om deras roll och uppgift i projektet. Vid en diskrepans mellan ledningen och medarbetarna kunde visionen inte framföras tydligt för att medarbetarna skulle förstå både visionen samt “hur och varför”. Förändringsledarens ansvar var att driva förändringen men även att informera de som arbetade inom de olika områdena. Enligt Kotter (1996) är en viktig faktor att skapa en grupp samt en kultur som har till uppgift att genomföra förändringen vilket ledningen hade gjort. Pinto & Slevin (1988) belyser även att det är viktigt att tidigt i projektet visa att det finns support från ledningen vilket förändringsledaren försökte göra genom att informera och vara tillgänglig för medarbetarna. Förändringsledarens försök att vara supporterande och skapa en grupp visar att modellerna

överensstämde till viss del. Det som inte uppfylldes var förmedlandet av ”hur och varför”, vilket analyserad vidare under avsnittet avvikelser.

Pinto & Slevin belyser även vikten av återkoppling mellan de olika aktiviteterna inom projektet, detta är en viktig faktor för att lyckas med projektet. Återkoppling mellan de olika aktiviteterna behöver genomföras löpande under hela projektets gång enligt Pinto & Slevin. Detta var något som var bristfälligt under projektets gång eftersom medarbetarna upplevde att tankar och åsikter blev hörda men att inga åtgärder eller återkopplingar bearbetades. Flera medarbetare berättade att de upplevde att restpunkterna inte hade bearbetats och enligt Kotter (1996) är det kontinuerliga arbetet efter implementeringen av systemet viktigt för lyckas med förändringen. Enligt studien överensstämde Pinto & Slevins (1988) åttonde faktor återkopplingen mellan olika aktiviteter trots att medarbetarna upplevde det som bristfälligt. Att medarbetarnas tankar och åsikter inte genomfördes under projektet leder inte till en avvikelse av modellen.

5.1.2 Planering och stöd från ledning

Under planeringsfasen i projektet beskrev medarbetarna att det var svårt att fullständigt genomföra arbetet eftersom det inte prioriterades mellan projektdagarna. Förändringsledaren menade dock att resurserna som avsatts för projektet i planeringen var rimliga för att kunna uppnå den förväntade kvalitén, däremot berättade förändringsledaren att tiden var begränsad. Detta visar på att det fanns en diskrepans mellan den preliminära planeringen och resultatet av planeringen. Pinto & Slevin (1988) belyser vikten av projektplanering tidigt i projektet för att lyckas. Om förändringsledaren hade lyckats med sin planering och tidsplan skulle det resulterat i mer motivation hos medarbetarna, men i detta fall hade medarbetarna en känsla av stress och oro inför projektet. Medarbetarna och förändringsledaren hade inte samsyn gällande tid och resurser, detta visar att projektplaneringen var en viktig faktor som hade behövts prioriterats mer. Det praktiska fallet överensstämde med Pinto & Slevins tredje faktor eftersom förändringsledaren planerade tiden.

Medarbetarna uttryckte att de behövde stöd från ledningen vilket de flaggade för under projektet. Pinto & Slevin menar att det är extra viktigt under projektet att ha stöd från ledningen. Vikten av att medarbetarna har stöd från ledningen är för att projektets tidiga faser utgör grunden för det framtida arbetet. Ledningen ska i ett projekt finnas för att leda medarbetarna, vilket stöds av steg två, skapa en styrande grupp, i Kotters åttastegsmodell (1996). Enligt medarbetarna var stöttningen från ledningen bristfällig vilket orsakade friktion i projektet.

Stöttnings kvalité skiljde sig mellan medarbetarna vilket visade att förändringsledaren inte anpassade stöttningen utifrån medarbetarnas olika behov. Studien visar att stödet från ledningen var bristfällig och i detta fall även kritiskt för att kunna fortsätta med arbetet och lyckas uppnå det förväntade resultatet. Förändringsledaren belyser att medarbetarna hade stöd både från ledningen och från den externa konsulten f r att kunna adressera frågor och funderingar. Baserat på medarbetarnas svar från intervjuerna visade det att stödet inte var tillräckligt eftersom de inte hann arbeta med något annat än det dagliga arbetet utanför projektdagarna. Genom att konsulten synliggjorde att de kortsiktiga målen uppnåddes beh ll medarbetarna den positiva k nsnan för att fortsätta arbetet vilket Kotter (1996) belyser är viktigt för att kunna lyckas med förändringen. Det fanns en diskrepans mellan ledning och medarbetarna, däremot minskade diskrepansen med hjälp av konsultens delaktighet. Att en tredje part hjälper till och bidrar i förändringsarbetet är inget som belyses i modellerna. Modellerna överensstämde delvis n r det gäller Pinto & Slevins (1988) andra faktor stöd från ledningen och Kotters (1996) andra steg skapa en styrande grupp men avvek n r konsulten involverades i projektet.

Kotter menar att det inte är möjligt att genomföra förändringen i en organisation om inte majoriteten av människorna bidrar. Förändringsledaren planerade in tid för att medarbetarna skulle kunna implementera systemet tillsammans med konsulten. Utöver guidning från konsulten fick alla involverade medarbetare utbildning i projektets avslutande fas. Därmed  verensst mde Kotters femte steg med det praktiska fallet eftersom förändringsledaren skapade befogenhet för medarbetarna.

Medarbetarna påpekade att det inte fanns tillräckligt med tid att arbeta med systemet utanför projektdagarna med konsulten. Pinto & Slevins modell stödjer att aspekten ”tid”  r av vikt för att lyckas med projektet. Tidsbristen resulterade i att medarbetarna inte fick möjlighet att genomföra förändringar fullständigt och hamnade efter tidsplanen, vilket i sin tur påverkade nästa steg i processen och underminerade samarbetet med den externa konsulten. Tidsbristen medförde stress och oro bland medarbetarna. Den bristfälliga tidsplaneringen innebar att förändringsledaren skapat negativa känslor hos medarbetarna.

Den externa konsultens närvaro för projektet gav tydliga fördelar för projektgruppen och projektet. Konsulten arbetade med en faktor som Kotter (1996) anses vara kritisk enligt åttastegsmodellen vilket var kommunikation. Resultatet av studien visar fördelen med att använda konsulten som ett språkrör för att kunna förstå medarbetarna men även som ett sätt att följa projektets framsteg. Pinto & Slevin (1988) belyser vikten av att ha en konsult som bidrar

med expertis för att uppnå specifika tekniska steg. I förändringsarbetet har det genomgående funnits en diskrepans mellan medarbetarna och förändringsledaren men med inspel av den externa konsulten minimerades diskrepansen. Föreliggande studie visar att konsulten var en viktig faktor under projektet och att Kotters fjärde steg samt Pinto & Slevins sjätte faktor överensstämde med det praktiska fallet.

Det fanns en problematik enligt medarbetarna med att förändringsledaren inte hade någon balans med att fira de snabba vinsterna, vilket kan ha påverkat aktiviteterna i projektet samt medarbetarnas motivation. Medarbetarna upplevde att implementeringen gick bra tillsammans med konsulten och att kortsiktiga mål sattes upp och bockades av vilket genererade snabba vinster. Enligt medarbetarna blev konsulten en typ av förändringsledare och konsulten visade under förändringsarbetet upp evidens att förändringen faktiskt genererade förbättringar vilket är viktigt enligt Kotter (1996). Genom att lyfta de snabba vinsterna hade förändringsledaren haft större chans att förklara skälen till förändringen och därigenom fått mer stöd från medarbetarna. Enligt förändringsledarens erfarenhet av tidigare projekt var det viktigt att balansera motivationen hos medarbetarna för att minimera risken att förändringsarbetet inte slutförs eller att det skjuts upp. Detta är enligt Kotter en viktig faktor för att lyckas med ett projekt. Enligt Kotter kan det leda till att aktiviteter går förlorade om förändringsledaren väljer att fira de kortsiktiga målen och snabba vinsterna för tidigt. Förändringsledarens balans mellan att välja att fira de snabba vinsterna och inte fira var bristfällig eftersom medarbetarna upplevde att snabba vinster inte firades överhuvudtaget. Förändringsledaren försökte balansera firandet av de snabba vinsterna för att hålla motivationen uppe. Därmed överensstämde Kotters sjätte steg i modellen på det praktiska fallet.

5.1.3 Utbildning

Studiens resultat visar att en del av medarbetarna var nöjda med utbildningen och en del var missnöjda med utbildningen. De medarbetare som var missnöjda upplevde att de inte fått tillräckligt med utbildning för att kunna hantera systemet på egen hand. Tillräcklig utbildning var en förutsättning för att medarbetarna skulle kunna anamma förändringen och börja använda systemet. Enligt intervjuerna togs inga andra initiativ utöver utbildningarna för att få medarbetarna att börja använda det nya systemet. Pinto & Slevin (1988) menar att utbildning av personal är kritisk faktor i ett projekt. Missnöjdheten över utbildningen från viss personal visar att det möjligtvis rädde bristande kommunikation mellan medarbetarna och förändringsledaren vilket kan haft en negativ påverkan på förändringsarbetet samt användandet

av det nya systemet. Vissa medarbetare upplevde att det var svårt att applicera systemet på sin avdelning eftersom det kändes krångligt. Detta visar även att det inte räcker med att kompetensutbilda medarbetarna utan utbildningarna behövde även innehålla nya arbetssätt och vanor eftersom de gamla vanorna behövdes ändras. Pinto & Slevins femte faktor överensstämde eftersom det genomfördes utbildningsinsatser för alla involverade medarbetare.

5.2 Avvikelser

Under detta avsnitt presenteras samtliga steg eller faktorer som avvek från Kotter samt Pinto & Slevins modeller. De steg som avvek i Kotters (1996) åttastegsmodell på företag x var skapandet av en känsla av ett akut behov av förändring, befästa det genomförda arbetet samt fortsätta förändringsarbetet. De steg som avvek i Pinto & Slevins (1988) modell på företag x var acceptans från kund och kundkonsultation. Nedan beskrivs ovan nämnda mer djupgående.

5.2.1 Vision och kommunikation

Förändringsledaren tydliggjorde inte det akuta behovet i projektet. För att kunna skapa det akuta behovet enligt Kotter krävs det att organisationen motarbetar den bekvämlighet som finns internt med den nuvarande situationen. Om bekvämligheten inte motarbetas kan det leda till att anställda anser att det nuvarande läget anses vara tillräckligt (Kotter, 1996). Det akuta behovet är även det som bidrar till en organisationskultur som främjar förändring. Den missnöjdhet som uppstod bland vissa medarbetare kan ha påverkat negativt, detta belyser Kotter och menar att det är viktigt att förändringsledaren når ut med rätt vision till organisationen, tar bort hinder samt ha förmågan att få de nya värderingarna förankrade i organisationens kultur för de berörda grupperna i projektet. Medarbetarna upplevde att det inte skapades en akut känsla under projektet. Den akuta känslan av förändring är det Kotter (1998) främjar i sin modell vid organisationsförändring. En del medarbetare förstod inte varför förändringsarbetet behövde göras eftersom de var nöjda med det befintliga systemet. Systemet togs emot med olika reaktioner från medarbetarna. Vissa medarbetare tog emot det nya systemet och kunde applicera det nya systemet i sitt dagliga arbete direkt, medan andra anställda inte använde systemet när förändringsprojektet var genomfört. Den negativa inställningen till det nya systemet skapade frustration och dålig motivation hos medarbetarna, vilket var problematiskt eftersom det fanns en risk att engagemanget minskade. Därmed avviker det praktiska fallet från Kotters (1996) första steg i modellen eftersom det akuta behovet inte förmedlades från förhandlingsledaren.

Trots att samtliga steg och faktorer gällande kommunikationen och samspelet uppfylldes fanns det enligt studiens resultat en diskrepans mellan förändringsledaren och medarbetarna. Föreliggande studie visar att diskrepansen hos medarbetarna berodde på att informationen upplevdes som otillräcklig och otydlig. För att närma sig detta problem hade förändringsledaren kunnat göra informationen tydligare och mer anpassad. Tidigare forskning visade även att tillräcklig information är viktigt för medarbetare ska kunna arbeta effektivt (Elving, 2005). Tillvägagångssättet för att kommunicera informationen hade kunnat vara annorlunda för att minimera risken att medarbetarna upplevde informationen som otillräcklig. Projektet kommunicerades genom olika kanaler, såväl muntligt som skriftligt. Att tillhandahålla informationen på olika sätt menar Kotter (1998) är en förutsättning för att lyckas med förändringen. Men å andra sidan går det att ifrågasätta detaljrikedomen samt perspektivet som förmedlades när projektet kommunicerades ut genom olika kanaler. Det är viktigt att förstå vad som förmedlas trots att förändringsledaren enligt Kotter (1998) har skapat förutsättningar för att lyckas genom att kommunicera förändringen via olika kanaler.

5.2.2 Acceptans och anpassning

Kotter (1996) belyser vikten av det kontinuerliga arbetet efter implementeringen. Ett problem som uppstår vid bristande tid eller prioritering är att det inte finns tid att förbättra systemet. Medarbetarna belyste även att arbetet med restpunkterna inte kunde genomföras på grund av den bristande tiden. Detta tyder på att arbetssättet inte var befäst inom organisationen vilket Kotter belyser som viktigt vid förändringsarbeten. Kotter menar att det är en avgörande faktor att befästa det nya arbetssättet inom organisationen för att lyckas. Även Pinto & Slevin (1988) menar att acceptans från kund, i det här fallet medarbetarna, är viktigt. Det är enklare att få acceptans för en förändring inom företaget och även ändra kulturen (Kotter, 1998) genom att argumentera för varför det nya arbetssättet kommer vara bättre än det tidigare. Kulturen kan endast anses som genomförd eller ändrad när medarbetarna kan förstå kopplingen mellan de nya åtgärderna som förändringsarbetet skapar och prestationsförbättringen som det mynnar ut i (Kotter, 1998). Att förändringsledaren inte uppnådde en kultur där medarbetarna själva förstod att förändringen behövdes, visade att Kotters (1996) sjunde steg samt Pinto & Slevins (1998) sjunde faktor avvek från det praktiska fallet. En annan viktig del för att få acceptans och befästa arbetet var att skapa en organisationskultur som får gruppen att vilja genomföra förändringar vilket därmed visar att Kotters (1996) åttonde steg avvek från det praktiska fallet.

Studien visar att medarbetarna kunde fått mer stöd i form av tid och resurser. Många gånger lyfter medarbetarna bristen på tiden för att kunna arbeta vidare med systemet. Kotter (1998) underströk vikten av att ge stöd till medarbetarna eftersom detta ökade möjligheten för ett ”erkännande” av det nya ”värdet”. Förändringsledaren var inte tillgänglig under delar av projektet. Medarbetarna menar att tillgängligheten till förändringsledaren hade kunnat skapa mer förståelse för arbetet som genomfördes. Pinto & Slevin (1988) menar att det är viktigt att anpassa projektet efter intressenternas önskemål. Studiens resultat visade att Pinto & Slevins fjärde faktor avvek från det praktiska fallet eftersom medarbetarna inte fick vare sig tid eller stöd för att arbeta med projektet. Även tydligare instruktioner för medarbetarna i form av ”hur” och ge befogenhet var viktigt för under projektets gång.

5.3 Modifiering

Med utgångspunkt från undersökningen förefaller det finnas möjlighet att modifiera Kotters (1996) åttastegsmodell med ytterligare ”steg”. För att inkludera medarbetarperspektivet på ett tydligare sätt, kunde steg som särskilt beaktar faktorer som främjar organisationskulturen och dialogen med medarbetarna, ge ett bredare perspektiv på genomförandet av olika projekt. Genom att beakta kulturen under förändringen finns möjlighet att minska diskrepansen mellan medarbetare och förändringsledare. Om inte faktorer som främjar organisationskulturen beaktas är det svårt för medarbetarna att förstå förändringsledarens strategi för att genomföra förändringen. I Kotters modell beskrivs kommunikation som att det är förändringsledarens uppgift att kommunicera ut information, vision och skapa förståelse hos medarbetarna. Det finns dock inget i kommunikationen som tyder på att förändringsledaren ska ha en dialog med medarbetarna för att på det sättet involvera medarbetarna i förändringsarbetet. Genom att involvera medarbetarna i en dialog under projektet finns det en möjlighet att diskrepansen som tidigare fanns i flera frågor minimeras.

Pinto & Slevins (1988) faktorer tar inte höjd för att fortsätta med projektets restpunkter vid projektets slut, vilket är problematiskt i praktiken. Studien hos företag x visar vikten av att samla in restpunkter, men även vikten av att fortsätta arbeta med restpunkterna. Förändringsledaren på företag x belyste även detta och framförde att ett förändringsarbete inte är slut bara för att implementeringen är genomförd. Likt Kotters modell (1996) kan Pinto & Slevins (1988) faktorer kompletteras med en faktor som beaktar kulturen för att minska diskrepansen mellan medarbetarna och förändringsledaren.

En annan faktor som visade sig vara viktig under projektet var den externa konsultens bidrag. Konsulten bidrog med att agera språkrör mellan förändringsledaren och medarbetaren. Den externa konsultens involvering var en framgångsfaktor, därmed kan involvering av tredje part betonas mer i Pinto & Slevins modell och Kotters modell.

6. Sammanfattande diskussion och slutsatser

I kapitlet presenteras studiens slutsatser. Utifrån de resultat som framkommit under studiens genomförande besvaras studiens frågeställningar.

6.1 Slutsatser

Studien visar att det fanns ett gap mellan modellerna från Kotter (1996) samt Pinto & Slevin (1988) och det praktiska fallet. Nedan diskuteras slutsatserna för studien.

De steg som överensstämde i Kotters (1996) åttastegsmodell på företag x var skapandet av en styrande grupp, skapa vision och strategi, kommunikation, skapa befogenhet och nå kortsiktiga mål samt generera snabba vinster. De steg som avvek i Kotters åttastegsmodell på företag x var skapandet av en känsla av ett akut behov av förändring, befästa det genomförda arbetet samt fortsätta förändringsarbetet. Därmed visar studien att Kotters åttastegsmodell inte fungerar individuellt för att förklara en framgångsrik förändring. Trots att vissa steg i modellen överensstämde med det praktiska fallet fanns en diskrepans angående genomförandet mellan förändringsledaren och medarbetarna. De steg som överensstämde i Pinto & Slevins (1988) modell på företag x var målformulering, support från ledningen, projektplanering, rekrytering och utbildning av personal, tekniska frågor, återkoppling mellan de olika aktiviteterna inom projektet. De steg som avvek i Pinto & Slevins modell på företag x var acceptans från kund och kundkonsultation. Pinto & Slevins modell fungerar inte individuellt för att förklara en framgångsrik förändring enligt studiens resultat. Likt Kotters (1996) åttastegsmodell överensstämde inte samtliga steg i Pinto & Slevins (1988) modell med det praktiska fallet. Även i Pinto & Slevins fanns det faktorer där diskrepans rådde angående genomförandet mellan förändringsledaren och medarbetaren.

I tidigare forskning har andra författare prövat modellerna och kommit fram till huruvida stegen eller faktorerna har uppfyllts eller inte. Föreliggande studie går längre och testar inte bara modellerna enskilt utan även om de kan komplettera varandra. Likt tidigare forskning uppfylldes inte alla steg eller faktorer i modellerna mot det praktiska fallet.

I studien utreds även den misstanke som fanns i början av studien gällande avsaknaden av större inslag av organisationskultur. I den tidigare forskningen som har lyft upp hanteras endast modellerna och som (komplement eller förnyelse) i denna studie sås även ett frö om en förklaring som är organisationskultur.

Studien visade att det fanns en diskrepans mellan förändringsledarens agerande och medarbetarnas uppfattning om de olika situationerna som uppstod under projektet. Förändringsledaren anpassade inte sitt ledarskap efter medarbetarnas olika behov, vilket påverkade förändringsarbetet negativt. Medarbetarna och förändringsledaren hade olika perspektiv gällande när en uppgift var genomförd. Studien visade att medarbetarna ansåg projektet som genomfört när de kunde börja använda systemet. Medan förändringsledaren ansåg projektet som genomfört när systemet blivit överlämnat till grupperna. Efter utbildningsinsatsen rådde det diskrepans mellan förändringsledaren och medarbetarna. Förändringsledarens uppfattning var att det fanns möjlighet att använda systemet när utbildningarna hade genomförts. Medarbetarna hade blandad uppfattning. Vissa medarbetare ansåg att de hade kompetensen för att kunna arbeta med systemet medan andra kände att de hade behövt mer komplettering. Diskrepansen mellan medarbetare och förändringsledaren påverkade projektet negativt. Förändringsledaren hade ett bredare perspektiv som innefattade både ledning och medarbetare. Till skillnad från förändringsledaren hade medarbetarna ett mer detaljorienterat perspektiv vilket innebar mer fokus på sig själv och sin egen avdelning. Konsekvensen av de olika perspektiven var att förändringsledaren och medarbetarna inte kunde ha samma uppfattning om när saker och ting var genomförda. Skillnaden i perspektiven mynnade ut i att medarbetarna upplevde att förändringsledaren hade bristfällig kommunikation och att de inte ansåg att hen var tillgänglig. Medarbetarna förväntade sig att förändringsledaren skulle vara tillgänglig för frågor och funderingar eftersom de inte ansåg att uppgifter var genomförda medan förändringsledaren ansåg det som färdigt och var redo att gå vidare till nästa punkt.

Studien visade att förändringsledaren misslyckades med att skapa en organisationskultur som främjade förändring och kontinuerlig förbättring enligt medarbetarna. Tidigare forskning belyser vikten av att skapa en organisationskultur för att lyckas med en förändring. Studiens resultat visade vikten av att förändringsledaren bekräftade och lyfte fram medarbetarnas perspektiv för att medarbetarna skulle kunna förstå helheten i projektet. Det var även av vikt att förändringsledaren kan skifta perspektiv för att kunna sätta sig ner i detaljer och förstå medarbetarnas perspektiv. Genom att sätta medarbetarna i fokus under implementeringen skapade förändringsledaren befogenhet för medarbetarna att ändra och korrigera, vilket ledde till att medarbetarna blev mer delaktiga. Medarbetarna förstod vikten av deras engagemang och delaktighet för att kunna lyckas med projektet när förändringsledaren samlade in deras åsikter och restpunkter. När förändringsledaren prioriterade medarbetarna skapades det därmed mer

förståelse för vikten av deras delaktighet för ett bättre resultat i projektet vilket även lyftes fram i tidigare forskning. I studien fanns det inslag under flera faser av projektet hur viktig en förändrad organisationskultur var. En kultur som således främjar förändring och nytänkande hos de involverade grupperna i projektet. Kotters (1998) forskning om organisationskultur identifierades i diskrepansen mellan förändringsledaren och medarbetarna. Likt studien har Kotter (1996) och Pinto & Slevin (1988) modeller begränsade inslag av organisationskultur.

Som presenterats ovan fungerade inte modellerna individuellt eftersom vissa steg avvek från båda modellerna. Avvikelserna i Kotters (1996) åttastegsmodell täcks inte upp av Pinto & Slevins (1988) kritiska faktorer och vice versa. Modellerna hade därmed inte heller tillsammans kunnat förklara framgång. Baserat på Pinto & Slevin och Kotters modeller hade förklaringen till det negativa resultatet av projektet varit att förändringsledaren inte uppfyllde alla steg och faktorer i modellerna. Det enskilda fallet visar dock på att det var något mer än ett avvikande steg eller faktor som utgjorde gapet mellan teori och praktik. Studien visade därmed att det fanns ett gap mellan teori och praktik. Misstanken är att mer inslag av organisationskultur i modellerna från Kotter och Pinto & Slevin potentiellt hade minskat diskrepansen mellan ledning och medarbetarna. Tidigare forskning har kommit fram till huruvida stegen i modellerna har uppfyllts eller inte. Föreliggande studie visar att faktorer om organisationskultur behöver införlivas i högre rad i Pinto & Slevins (1988) och Kotters (1996) modell. Organisationskultur bidrar med att belysa samt påverka beteenden av människor vilket är av vikt vid organisationsförändringar. Studien kan inte exakt visa vart gapet finns mellan teori och praktik och därför är det upp till vidare forskning inom förändringsledning att undersöka.

6.2 Återkoppling till syfte och frågeställningar

Syftet med studien var att undersöka och analysera huruvida gapet mellan vad teorierna menar är steg eller faktorer för att uppnå framgång i projektet och vad som faktiskt genererar framgång i praktiken existerar, samt, om så är fallet, vari detta gap består. Syftet uppfylldes i denna studie genom att besvara frågeställningarna nedan. Den första frågeställningen var ”*Fungerar Pinto & Slevins modell eller Kotters modell individuellt för att förklara en framgångsrik förändring?*”. Svaret i korthet är att det inte går att förklara en framgångsrik förändring i detta fall med hjälp av modellerna individuellt. Studien visar att stegen eller faktorerna i respektive modell antingen överensstämde med det empiriska resultatet eller avvek. Den andra frågeställningen var ”*Fungerar Pinto & Slevins modell och Kotters modell i kombination för att förklara en framgångsrik förändring?*”. Svaret i korthet är att modellerna i kombination inte

kunde förklara en framgångsrik förändring. Det enskilda fallet som studerades i föreliggande studie tyder på att det fanns något mer än avvikande steg eller faktorer som utgjorde det potentiella gapet mellan teori och praktik. Det empiriska resultatet visar att Kotters diskussion om organisationskultur i detta enskilda fall potentiellt hade kunnat vara ett komplement till modellerna för att minska diskrepansen mellan ledning och medarbetare. Studiens bidrag inom detta omfattande område är därmed att ge insikt från ett enskilt praktiskt fall hur modellerna har tillämpats i praktiken.

6.3 Förslag till vidare forskning

I denna studie har ett gap identifierats mellan teori och praktik och det går inte att precisera exakt varför gapet finns. Föreliggande studies visar att modellerna inte kan förklara ett praktiskt fall individuellt eller i kombination. Resultaten visar däremot att faktorer som främjar organisationskultur behöver införlivas i modellerna. En intressant infallsvinkel hade varit att genomföra en liknande studie med två eller flera praktiska fall för att kunna jämföra resultatet, det vill säga en komparativ studie. En begränsning i denna studie var antalet respondenter och förslag till vidare forskning är att genomföra en liknande undersökning på ett praktiskt fall men med ett större urval. En annan begränsning för studien var tillgången till intern dokumentation som kunde givit ytterligare perspektiv till projektets genomförande. Av den anledningen hade det varit intressant att genomföra undersökningen med både intervjuer och dokumentation från projektet.

Referenslista

Adams, JR. & Barndt, SE. 1988. *Behavioural Implications of the Project Life Cycle*. In *Project Management Handbook (2nd edn)*, Cleland DI, King WR (eds.). Van Nostrand Reinhold: New York; 206–230.

AlManei, M., Salonitis, K., & Tsinopoulos, C. (2018). *A conceptual lean implementation framework based on change management theory*. *Procedia cirp*, 72, 1160–1165.

Bagewitz, H & Konstantinos, V. (2020). *Decoding the path to digital adoption*. (Elektronisk) Tillgänglig: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/se/pdf/komm/2020/swedish-project-review-2020-decoding-the-path-to-digital-adoption.pdf> (Hämtad 2022-10-19)

Basamh, S. S., & Dahlan, A. R. A. (2013). *Project implementation success and Change Management practices in Malaysian Government-linked companies (GLCs)*. *Journal of Social and Development Sciences*, 4(7), 349-355. Belout, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International journal of project management*, 22(1), 1-11.

Bloomberg, J. (2018). *Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril*. (Elektronisk) Tillgänglig: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=466aaf7f2f2c> (Hämtad 2022-10-19)

Van Bon, J., & Clifford, D. (2008). *Implementing ISO/IEC 20000 certification: The roadmap*. Van Haren Publishing.

Van Bon, J. & de Jong, A. (2007): *IT Service Management: an introduction*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (3: e upplagan). Stockholm: Liber.

Breslin, M. Buchanan, R. (2008) *On the Case Study Method of Research and Teaching in Design*. *Des. Issues*, vol. 24.

Bring, T, Diesen, C & Wahren, A. (2020). *Förhör*. (3:e upplagan). Norstedts Juridik.

- Brinkmann, S. (2008). *Interviewing*. Given, M, L. (Red.). The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods. London: Sage publications.
- Brooks I. (2009). *Organisational behaviour: individuals, groups and organisation*. 4th ed. Harlow, England; New York: Prentice Hall/Financial Times.
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P.H. (2008). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bucy, M, Hall, S, & Yakola, D. (2016). Transformation with a capital T. <https://www.mckinsey.com/business-functions/rts/our-insights/transformation-with-a-capital-t> (Hämtad 2022-10-19)
- Bucy, M, Hall, S, & Yakola, D. (2016). The How of transformation. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-how-of-transformation> (Hämtad 2022-10-19)
- Buzan, S., & Whitehead, M. T. (2021). *Moving communication and collaboration online: making changes for home-based learning with Kotter's 8-step process*.
- By, R. (2005). "Organisational change management: A critical review". Journal of change management 5.4.
- Cater-Steel, A. Toleman, M. & Tan, W. (2006). *Transforming IT Service Management – the ITIL Impact*. 17th Australasian Conference on Information Systems, 6–8 dec 2006, Adelaide, Australien.
- Chua, A.Y.K. (2009). *Exhuming it Projects from Their Graves: An Analysis of Eight Failure Cases and Their Risk Factors*. The Journal of computer information systems, 49(3), pp.31–39.
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). *Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects*. California Management Review, 62(4), 37–56.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken - För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som metod*. Oslo: Glerups Utbildning AB.

- Davis, K. (2017). *An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success*. *International Journal of Project Management*, 35(4), 604–617.
- De Biasi, K. (2019). *Solving the Change Paradox by Means of Trust*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Farquhar, J. D. (2012). *Case Study Research for Business*. London: Sage.
- Feridun, M. & Rodosek, G. D. (2003). *Management of IT services*. *Computer Networks*, 43, 1–2.
- Gerson, K. & Horowitz, R. (2002). *Observation and interviewing: options and choices in qualitative research*. May, T. (Red.) *Qualitative research in action*. London: Sage publications. s. 178–199.
- Graves, D. B. M. (2010). *IT Service Management IT Service Inventory*. Proceedings of the 43rd Hawaii International Conference on System Sciences.
- Goldkuhl, G., & Röstlinger, A. (1988). *Förändringsanalys: arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut*. Studentlitteratur.
- Grayson, D. (2014). *The quality enhancement project: A systemic intervention for improving teaching and learning*. Retrieved June, 6(2016), 6.
- Grönroos, C. (1994). *From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition*. *International Journal of Service Industry Management*, 5, 5–20.
- Hallin, A., & Helin, J. (2018). *Intervjuer*. 1 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Haverblad, A. (2004). *IT – service management i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Hu, F., Wang, Y., Cao, R., Hu, C., Feng, B., Li, J., ... & Yuan, Y. (2022). *Kotter's 8-step change model to improve hand hygiene compliance in Intensive Care Unit: a 41-month prospective longitudinal quality improvement study*.
- Hunt, S. D., (2010). *Marketing Theory: Foundations: Controversy, Strategy, and Resource-advantage theory*. New York: Taylor & Francis

- Jacobsen, D. I. & Ingvar, Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kappelman, L.A., Mckeeman, R. & Zhang, L., 2009. *Early Warning Signs of IT Project Failure: The Dangerous Dozen*. EDPACS, 40(6), pp.17–25.
- Keel, A. J., Orr, M. A., Hernandez, R. R., Patrocínio, E. A. & Bouchard, J. (2007). *From a technology-oriented to a service-oriented approach to IT management*. IBM Systems Journal, 46, (3), 549–565.
- Korstjens, I., & Moser, A. (2018). *Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing*. European Journal of General Practice, 24(1), s. 120–124.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1998). *Winning at change. Leader to leader*. 10(Fall), 27–33.
- Kotterinternational. (2011). *The 8-Step Process for Leading Change*. (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.kotterinternational.com/kotterprinciples/changesteps> (Hämtad 2022-10- 19)
- Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. Macmillan, New York, NY.
- Lehtonen, P., & Martinsuo, M. (2009). *Integrating the change program with the parent organization*. International Journal of Project Management, 27(2), 154–165.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage publications.
- Merriam, B, S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Malmö, Sweden: Holmbergs.
- Morin, A. J., Meyer, J. P., Bélanger, É., Boudrias, J. S., Gagné, M., & Parker, P. D. (2016). *Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment*. Human Relations, 69(3), 839–867.
- Murray, A. & Mohamed, M. S. (2007). *The role of ITIL in building the enterprise of the future*. KM World, 16, (1), 22.
- Normann, R. (2000). *Service Management: Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Malmö: Liber.

O'Brien, G. (2002). *Participation as the key to successful change—a public sector case study*. Leadership & Organization Development Journal.

Opdenakker, R. (2006). *Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research*. In Forum qualitative sozialforschung/forum: Qualitative social research (Vol. 7, No. 4).

Patel, R & Davidsson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder*. 5 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). *Critical factors in successful project implementation*. IEEE transactions on engineering management, (1), 22–27.

Pinto, J. K, Slevin, D. P. (1988). *Critical success factors in effective project implementation*, IEEE transactions on engineering management. vol. 34:22–27.

Robinson, Harry. (2019). *Why do most transformations fail?* (Elektronisk) Tillgänglig: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Transformation/Our%20Insights/Why%20do%20most%20transformations%20fail%20A%20conversation%20with%20Harry%20Robinson/Why-do-most-transformations-fail-a-conversation-with-Harry-Robinson.pdf> (Hämtad 2022-10-19)

Rodosek, G. D. (2003). *A generic model for IT services and service management, Integrated Network Management*. IFIP/IEEE Eighth International Symposium, 24–28 March 2003, Colorado Springs, USA.

Rosacker, K. M., Zuckweiler, K. M., & Buelow, J. R. (2010). *An empirical evaluation of hospital project implementation success*. Academy of Health Care Management Journal, 6(1), 37-53.

Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2003). *Techniques to identify themes*. Field methods, 15(1), 85–109.

Sailer, M. (2005). *Towards a Service Management Information Base*. IBM PhD Student Symposium at ICSOC05, december, 2005, Amsterdam, Netherlands.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. John Wiley & Sons.

Schein, E (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. Jossey- Bass. Publishers, California.

Selander, F. (2016). *6 kostsamma IT-projekt att ta lärdom av*. (Elektronisk) Tillgänglig: <https://www.barium.se/blogg/6-kostsamma-it-projekt-att-ta-lardom-av> (Hämtad 2022-10-19)

Scrive. (u.å). *Digitalisering, vad är det och vad betyder det för ditt företag?* (Elektronisk) Tillgänglig: <https://www.scrive.com/sv/digitalisering/> (Hämtad 2022-10-19)

Small, A., Gist, D., Souza, D., Dalton, J., Magny-Normilus, C., & David, D. (2016). *Using Kotter's change model for implementing bedside handoff: a quality improvement project*. *Journal of nursing care quality*, 31(4), 304–309.

Sohlberg, P. & Sohlberg, B. M. (2013). *Kunskapens former: Vetenskapsteori och forskningsmetod*. 3: upplagan. Stockholm. Liber AB.

Spetz, J., Harless, D. W., Herrera, C. N., & Mark, B. A. (2013). *Using minimum nurse staffing regulations to measure the relationship between nursing and hospital quality of care*. *Medical Care Research and Review*, 70(4), 380-399.

Stanciu, V., & Tinca, A. (2013). *ERP solutions between success and failure*. *Accounting and Management Information Systems*, 12(4), 626–649.

Sudhakar, G. P. (2016). *Understanding the meaning of "Project Success"*. *Binus Business Review*, 7(2), 163-169.

Swedish Project Review (2020). *Decoding the path to digital adoption*. (Elektronisk) Tillgänglig: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/se/pdf/komm/2020/swedish-project-review-2020-decoding-the-path-to-digital-adoption.pdf> (Hämtad 2022-10-19)

Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). *Digital transformation is not about technology*. *Harvard Business Review*, 13, 1–6.

Trumanchange (2020). *The Change Curve and the mistakes managers make when using it*. (Elektronisk) Tillgänglig: <https://truemanchange.co.uk/our-resources/the-change-curve-and-the-mistakes-managers-make-when-using-it> (Hämtad 2022-10-19)

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: *A review and a research agenda*. The journal of strategic information systems, 28(2), 118–144.

Welford, C. (2006). *Change management and quality*. Nursing Management (through 2013), 13(5), 23.

Winniford, M., Conger, S., & Erickson-Harris, L. (2009): *Confusion in the Ranks: IT Service Management Practice and Terminology*. Information Systems Management, Vol. 26, pp. 153–163.

Yin, R. K. (2018). *Applications of case study research*. Sage publications.

Zhang, S., Ding, Z. & Zong, Y. (2009). *ITIL Process Integration in the context of organization Environment*. World Congress on Computer Science and Information Engineering.

Lista över samtliga respondenter

R1 - Medarbetare 1 (Avdelning Human Resources, HR)

R2 - Medarbetare 2 (Avdelning Human Resources, HR)

R3 - Medarbetare 3 (Avdelning Human Resources, HR)

R4 - Medarbetare 4 (Avdelning Human Resources, HR)

R5 - Medarbetare 5 (Avdelning Löneadministration, Lön)

R6 - Medarbetare 6 (Avdelning Löneadministration, Lön)

R7 - Medarbetare 7 (Avdelning Löneadministration, Lön)

R8 - Medarbetare 8 (Avdelning Löneadministration, Lön)

R9 - Medarbetare 9 (Avdelning Löneadministration, Lön)

R10 - Medarbetare 10 (Avdelning Informationsteknologi, IT)

R11 - Medarbetare 11 (Avdelning Informationsteknologi, IT)

R12 - Medarbetare 12 (Avdelning Informationsteknologi, IT)

R13 - Medarbetare 13 (Avdelning Informationsteknologi, IT)

R14 - Medarbetare 14 (Avdelning Informationsteknologi, IT)

R15 - Förändringsledare/IT-projektledare 1 (Avdelning Ledningsgruppen, Ledning)

Bilaga 1

Intervjuguide för medarbetare

- Skulle det vara okej för dig att spela in vår intervju?
- Önskar du att vara anonym i uppsatsen?
- Om det skulle behövas skulle du kunna tänka dig att vid ett senare tillfälle svara på kompletterande frågor för studien?
- Berätta om din roll i företaget och det här ITSM projektet?
- Känner du till ITSM sen tidigare?
- Kommunicerades digitaliseringsprojektets vision ut innan implementationen, om ja anser du att informationen var tillräcklig för er som skulle delta i projektet?
- Fanns det en plan för hur förändringsarbetet skulle gå till för att implementera ITSM-systemet samt hur och varför det skulle förankras i organisationen?
- Var tiden och resurserna rimliga för att uppnå den förväntade kvalitén?
- Upplever du att projektmedlemmarna eller de anställda var delaktiga i förändringsarbetet?
- Hur mottogs förändringsarbetet för ITSM-systemet av de anställda?
- Hur var din upplevelse gällande stödet för implementationen av det nya ITSM-systemet?
- Upplevde du att det uppstod negativitet vid förändringsarbetet?
 - Om ja, hur löstes det?
- På vilket sätt applicerades förändringsledningen under projektets gång?
- Blev era åsikter och tankar hörda?
- Upplever du att ni har blivit tillräckligt utbildade i verktyget?

- Vilket arbete genomfördes för att få de anställda att börja använda systemet?
- På vilket sätt har förändringsarbetet för ITSM-systemet följts upp?
- Skulle du kunna identifiera problem som uppstod under implementationen av ITSM-systemet?
- Lyftes framgångar eller del vinster upp under arbetets gång?
- Skulle du kunna nämna vad du anser är viktiga faktorer för att lyckas med:
 - 1. Ett förändringsarbete
 - 2. En implementering

Bilaga 2

Intervjuguide för projektledare/förändringsledare

Introduktion

- Skulle det vara okej för dig att spela in vår intervju?
- Önskar du att vara anonym i uppsatsen?
- Om det skulle behövas skulle du kunna tänka dig att vid ett senare tillfälle svara på kompletterande frågor för studien?
- Berätta om din roll i företaget och det här ITSM-projektet?
- Känner du till ITSM sen tidigare?
- Kommunicerades digitaliseringsprojektets vision ut innan implementationen, om ja anser du att informationen var tillräcklig för er som skulle delta i projektet?
- Fanns det en plan för hur förändringsarbetet skulle gå till för att implementera ITSM-systemet samt hur och varför det skulle förankras i organisationen?
- Var tiden och resurserna rimliga för att uppnå den förväntade kvalitén?
- Upplever du att projektmedlemmarna eller de anställda var delaktiga i förändringsarbetet?
- Hur mottogs förändringsarbetet för ITSM-systemet av de anställda?
- Hur skulle du säga att stödet var för implementationen av det nya ITSM-systemet?
- Upplevde du att det uppstod negativitet vid förändringsarbetet?
 - Om ja, hur löstes det?
- På vilket sätt applicerades förändringsledningen under projektets gång?
- Blev era åsikter och tankar hörda?
- Upplever du att medarbetarna har blivit tillräckligt utbildade i verktyget?

- Vilket arbete genomfördes för att få de anställda att börja använda systemet?
- På vilket sätt har förändringsarbetet för ITSM-systemet följts upp?
- Skulle du kunna identifiera problem som uppstod under implementationen av ITSM-systemet?
- Lyftes framgångar eller del vinster upp under arbetets gång?
- Skulle du kunna nämna vad du anser är viktiga faktorer för att lyckas med:
 - 1. Ett förändringsarbete
 - 2. En implementering
- Hur skulle du beskriva den allmänna uppfattningen just nu gällande implementationen av ITSM-systemet?