

Effektivt förändringsarbete och systematisk kunskapsspridning inom asfaltbranschen



LUNDS
UNIVERSITET

Lunds Tekniska Högskola

LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg
Byggteknik, väg- & trafikteknik

Examensarbete:
Angelica Nilsson
Sebastian Sjöltov

© Copyright Angelica Nilsson, Sebastian Sjöltov

LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg
Lunds universitet
Box 882
251 08 Helsingborg

LTH School of Engineering
Lund University
Box 882
SE-251 08 Helsingborg
Sweden

Tryckt i Sverige
Media-Tryck
Biblioteksdirektionen
Lunds universitet
Lund 2016

Sammanfattning

För att utvecklas måste vi förändras, därför är förändring en stor del av vardagen. Men hur gör man en förändring effektiv? Syftet med denna rapport är att ta reda på hur man effektiviserar förändringsarbetet på Skanska Asphalt. Bakgrundsteori om ämnet har tagits från forskningslitteratur, medan fakta om förändring på Skanska har tagits från intervjuer med personer från Skanska. Rapporten kommer även beröra kunskapsspridning, som en del av förändringsarbete.

Vid arbete med förändring görs det ofta till ett eget projekt bredvid den ursprungliga arbetsuppgiften. I detta projekt tas bakgrund, vision och mål fram. Förarbete inför en förändring är viktigt, eftersom det skapar grundförutsättningarna för förändringsarbetet. Förändring på företag är ofta svåra, eftersom många metoder är inkörd i företagets kultur. För att ändra på dessa metoder måste kulturen först luckras upp innan förändringen genomförs och detta kan skapa problem i form av motstånd. Rapporten behandlar hur man ska hantera motståndet på ett effektivt sätt. Ofta kan det handla om att uppfatta vissa typer av motstånd som en tillgång för förändringens utveckling. Därför är kommunikation också en viktig aspekt i ett lyckat förändringsarbete som rapporten tar upp. *Hur* kommunikationen ska göras och *när* viss information ska kommuniceras ut beror på förändringens förutsättningar. Kommunikation sköts ofta bäst när alla är delaktiga och insatta. Rapporten tar upp hur man ska motivera medarbetare på en organisation till att aktivt delta i förändringsarbetet.

Kommunikation handlar också om att delge och tillvarata idéer som uppkommer bland medarbetarna. För att förbättra denna kunskapsspridning finns olika system, exempelvis den klassiska förslagslådan. Eftersom Skanska Asphalt är ett så pass utspritt företag är inte en förslagslåda alltid det bästa alternativet och rapporten tar därför upp hur man sköter ett förslagssystem på ett bra sätt efter dessa förutsättningar. Att motivera arbetarna till att delta och komma med idéer kan göras på olika sätt, exempelvis belöning.

Nyckelord: Förändringsarbete, motstånd, delaktighet, kommunikation, förslagssystem, idéer

Effective change management and structured knowledge distribution in the asphalt business

Abstract

To develop you have to change, therefore change is a big part of our everyday lives. But how do you make change as effective as possible? The purpose of this report is to find out how to make the change management work effective on Skanska Asphalt. The background theories on change management is taken from research studies and books, while the facts about change on Skanska is taken from interviewing staff from the company. This report will also present sharing of knowledge, as a part of change management.

When managing change in a company, the change work is often an independent project beside the original work of the company. In this project, background, vision and ambition of the change management is presented. Before the change is implemented in the company, preparatory work is done. This is important, because it creates the basis of the change management. Achieving change in a company is often quite hard. Several methods can be melted in the culture of the company, and are therefore difficult to redirect. To make it happen, the company culture must be loosened up before a change is made. This may create problems for the change management as resistance might arise. This report presents how to deal with this resistance in an effective way. It can be about seeing resistance in a way that improves the change management and that is why communication is very important. *How* the communication is made and *when* some information should be released depends on the nature of the change. Communication usually works best when as many workers as possible feel involved with the change management. This report presents how to motivate the organization workers to actively participate in the change management.

Communication is also about sharing and capturing ideas from workers from all areas of the company. To improve this sharing of ideas there are several methods, for example the classic: suggestion box. Because Skanska Asphalt is such a big company from a geographical perspective, a suggestion box is not always the best solution for this purpose. This report will present how to manage a sharing system in a good way according to Skanska's way of working. To increase the workers' motivation to share their thoughts of improvement and ideas, one way is by rewarding them.

Keywords: Change management, resistance, involvement, communication, suggestion system, ideas

Förord

Detta examensarbete har skrivits som den avslutande delen i vår utbildning till högskoleingenjör inom väg- och trafikteknik vid Lunds tekniska högskola, Campus Helsingborg. Arbetet har utförts i samarbete med Skanska Asphalt & Betong och det är flera personer på företaget som har varit bidragande till denna rapport.

Först och främst vill vi tacka vår handledare, Fredrik Nordgren, för ett genuint engagemang och massor av stöd och guidning. Vi tackar även Magnus Elfström som gav oss idén till examensarbetet. Arbetet hade inte heller varit möjligt att genomföra utan de medverkande intervjudeltagarnas hjälp och vi vill därför sända även ett stort tack till dessa personer.

Till sist vill vi även tacka vår handledare på LTH, Stefan Olander, för att han har givit oss möjligheten att prova våra vingar och fått oss att tro på vår egen förmåga.

Angelica Nilsson & Sebastian Sjöltov
Helsingborg 2016-05-13

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	2
1.2.1 Frågeställningar	2
1.3 Avgränsningar	2
1.4 Disposition	2
1.5 Definition av begreppen	4
1.5.1 Förändringsarbete	4
1.5.2 Kunskapsspridning.....	4
2 Metod	5
2.1 Litteratursökning	5
2.2 Intervjuer	5
2.2.1 Intervjuunderlag	6
2.2.2 Urval	7
2.2.3 Genomförande	8
2.2.4 Bearbetning.....	9
2.3 Validitet och reliabilitet	10
2.3.1 Urval	10
3 Teori	12
3.1 Förändringsarbete	12
3.1.1 Lewins trestegsmodell.....	12
3.1.2 Kotters åttastegsmodell.....	13
3.1.3 Vanligaste orsakerna till misslyckade förändringar	14
3.1.4 Konservativa tankesätt.....	17
3.1.5 Motstånd mot förändring	17
3.1.5.1 Att hantera motstånd	18
3.1.6 Motivation	19
3.1.7 Delaktighet.....	19
3.1.8 Kommunikation	20
3.2 Kunskapsspridning	21
3.2.1 The CreativityTransformational model.....	22
3.2.2 Förslagssystem	24
3.2.3 Brainstorming.....	25
3.2.4 Belöning.....	26
4 Om Skanska	27
4.1 Historia	27
4.2 Skanska idag	27
4.2.1 Region Asphalt.....	27
5 Resultat	28

5.1 Förändringsarbete	28
5.1.1 Motstånd	29
5.1.2 Motivation.....	30
5.1.3 Delaktighet	30
5.1.4 Kommunikation.....	31
5.1.5 Förändring som ett projekt.....	34
5.2 Kunskapsspridning	35
5.2.1 Förslagssystem	35
5.2.2 Motivation.....	37
6 Analys	39
6.1 Förändringsarbete	39
6.1.1 Motstånd	40
6.1.2 Motivation.....	41
6.1.3 Delaktighet	41
6.1.4 Kommunikation.....	42
6.1.5 Förändring som ett projekt.....	44
6.2 Kunskapsspridning	45
6.2.1 Förslagssystem	45
6.2.2 Motivation.....	47
7 Slutsats	49
7.1 Hur kan förändringsarbetet organiseras för att få bättre effektivitet och mötas av mindre motstånd?	49
7.2 Hur kan uppsamlingen av kunskap och innovationer från alla delar av organisationen förbättras?	50
8 Förslag på vidare studier	51
9 Referenser	52
10 Bilagor.....	54
10.1 Bilaga 1: Intervjuunderlag	54
10.2 Bilaga 2: Intervjuförfrågan	56

1 Inledning

I detta kapitel presenteras undersökningens ämnesområde och vad den syftar till att belysa. Det ger en bild av varför studien behövs och ger en övergripande bild av vad rapporten kommer att innehålla samt hur detta organiserats.

1.1 Bakgrund

Det samhälle vi lever i idag är präglad av ett högt tempo och en snabb förändringstakt. Konkurrenssituationen blir allt mer internationell vilket ställer högre krav på företagens utveckling. För att kunna vara ett framgångsrikt företag krävs en ständig effektivisering och metodutveckling (Falkenberg Olsson & Jonsson, 2015).

Inom de flesta företag pågår det en oavbruten utvecklingsprocess på en rad olika nivåer inom organisationen. Dessa förändringsarbeten kräver både tid, engagemang och uthållighet för att lyckas. Det räcker inte med att en mindre grupp är motiverade utan alla som berörs måste vara med för att förändringen ska lyckas (Andersson & Flysjö, 2015). Det är därför av stor vikt att arbetet bedrivs på ett systematiskt sätt och att förändringsledarna är medvetna om vilka förutsättningar som spelar nyckelrollen.

Förändringar kan upplevas och emottas mycket varierande av diverse individer. Detta beror på en rad olika faktorer, bland annat tidigare erfarenheter av förändring, självförtroende, och livssituation. Dessa omständigheter gällande individen är svåra att ta kontroll över och kan generera olika reaktioner vid förändringsarbeten. Det är inte ovanligt att förändringar möts av motstånd och därför är det viktigt att vara beredd och kunna hantera detta. Hur motståndet bemöts kan ha stort betydelse för hur effektivt förändringsarbetet blir (Angelöw, 2010). Eriksson et al. (2014) skriver att motstånd mot nya metoder inte är ovanligt i just byggbranschen.

En förändring av befintliga arbetssätt och metoder kommer oftast från ledningen, men nya idéer kan uppkomma var som helst i organisationen. Idéerna kan vara svåra att tillvarata och många företag saknar system för att fånga upp dem. Idéerna stannar ofta inom den grupp där de uppkommit vilket gör att alla som skulle kunna ha nytta av dem inte nås. Att ta tillvara på samtliga idéer ger en bättre utveckling i företaget och därmed ökad konkurrenskraft (Ekdahl & Sandell, 2012).

1.2 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur det kan fås en mer effektiv förändringsprocess i asfaltbranschen. Det ämnar även undersöka hur idéer som uppkommer i organisationen kan tillvaratas på ett bra sätt. Till att börja med kartläggs de största svårigheterna i förändringsarbetet och bristerna i kunskapsspridningen finns i dagsläget. Med hjälp av denna information kan sedan effektiviseringar i processerna föreslås mot bakgrund av vedertagna teorier.

1.2.1 Frågeställningar

1. Hur kan förändringsarbetet organiseras för att få bättre effektivitet och mötas av mindre motstånd?
2. Hur kan uppsamlingen av kunskap och innovationer från alla delar av organisationen förbättras?

1.3 Avgränsningar

Undersökningen kommer enbart att beröra Skanska Region Asphalt, ej hela Skanska Sverige. Rent geografiskt kommer arbetet främst att bedrivas i södra Sverige, mestadels i Skåne. Intervjuerna kommer också att göras med personer som arbetar i södra Sverige, för att kunna utnyttja tiden så bra som möjligt.

Förändringsarbeten kan ha många olika orsaker och syften. Den typ som denna rapport avser behandla är planerade förändringsarbeten med ambition om att förbättra och effektivisera det dagliga arbetet.

Införandet av nya arbetssätt och lösningar kommer att undersökas gällande effektiviteten i själva införandeprocessen. Däremot kommer inte metodernas kvalitet att utvärderas. Det kommer inte heller att göras någon djupdykning i hur individuella faktorer påverkar hur förändringar upplevs och tas emot.

När det gäller kunskapsspridning kommer undersökningen framförallt att fokusera på hur man bygger upp ett bra system där medarbetarnas idéer kan fångas upp och användas. Det är alltså främst själva uppsamlingen av förslagen som kommer att studeras. Således kommer undersökningen inte gå närmare in på hur förslagen utvecklas till konkreta lösningar och hur de sprids vidare inom företaget.

1.4 Disposition

Studiens två frågeställningar utgör en grundstomme för rapportens uppbyggnad. Både teori-, resultat- och analysdel är indelade enligt två huvudteman; förändringsarbete och kunskapsspridning, som direkt anknyter till de två forskningsfrågorna. Uppdelningen är densamma i slutsatsen men där utgör istället frågorna huvudrubriker.

I inledningen presenteras studiens ämne samt bakgrund till detta. Här anges också syftet med arbetet och vilka frågeställningar det avser besvara. För att ytterligare tydliggöra vad som undersöks finns även ett avsnitt med arbetes avgränsningar med.

Metoddelen förklarar hur informationen till studien samlas in. Tillvägagångssättet beskrivs noggrant för att kunna granskas och vara möjligt att upprepa. Resonemang och motiveringar till valda metoder anges och studiens tillförlitlighet och giltighet utvärderas.

Det tredje kapitlet i rapporten, teorikapitlet, innehåller den teoretiska referensram som är nödvändig för studien. Här finns tidigare forskning och teorier som används som grund för undersökningen. Utifrån denna kunskap skapas de frågor som används vid intervjuerna.

Nästa del presenterar företaget som studien görs för. Här ges kort information om företagets historia, verksamhet och värderingar. Den innehåller även en översiktlig beskrivning av hur organisationen är uppbyggd.

I det femte kapitlet av rapporten finns resultatet av undersökningen. Informationen som inhämtats under intervjuerna presenteras för läsaren under de olika teman som varit de mest framträdande under samtalen med respondenterna.

Kapitel sex är en analysdel där resultatet ses i ljuset av teoribakgrunden i kapitel tre. Här studeras samband och återkommande mönster som upptäckts och det ges även konkreta förslag på hur förändringsarbetet och kunskapsspridningen kan förbättras.

Slutsatsen presenterar kortfattat de viktigaste lärdomarna från studien och vilka konkreta lösningsförslag som den har resulterat i. Här knyts studien samman och frågeställningarna får svar.

Det sista kapitlet ger förslag på undersökningar som skulle kunna vara intressanta att gå vidare med. Studien är begränsad i sin omfattning och kommer därför väcka fler intressanta frågeställningar.

1.5 Definition av begreppen

1.5.1 Förändringsarbete

Det är viktigt att göra skillnad på förändring och utveckling. Ett företag kan göra en förändring i hopp om att utvecklas, men att bedöma om det skett en utveckling eller inte ses först efter förändringen, på resultatet som det skapat. Därför har vi valt att kalla det för *förändringsarbete*, eftersom vi anser att utveckling är ett *positivt resultat* av en förändring.

1.5.2 Kunskapsspridning

Med kunskapsspridning menas att inom organisationen ta tillvara på den enskilda medarbetarens idéer och erfarenheter. Till skillnad mot informationsspridning är kunskapsspridning någonting som kan komma från alla delar av organisationen, medan informationsspridning är en mer allmän spridning av fakta och förklaringar.

2 Metod

Insamlingen av data har gjorts dels genom litteraturstudier till den teoretiska bakgrunden och dels genom intervjuer till den empiriska undersökningen. Intervjuerna har gjorts utifrån ett förutbestämt intervjuunderlag som författarna har skapat med utgångspunkt i teorin och deltagarna är anonyma. Svaren skrevs ner för hand under intervjuerna och renskrevs därefter för att kunna bearbetas. Intervjupersonerna är personer från olika delar av Skanska Region Asphalt med mycket erfarenhet av just förändringsarbete. Kapitlet innehåller en mer detaljerad beskrivning av metoden och motiveringar till varför undersökningen gjorts just på detta sätt.

2.1 Litteratursökning

Insamlingen av litteratur startade med en sökning efter andra studier med liknande ämne via den nationella databasen *Uppsök*. De arbeten som matchade de sökta ämnena allra bäst valdes ut och lästes översiktligt. Därefter studerades studiernas referenslistor för att finna relevant litteratur. Med hjälp av denna litteratur skapades sedan en grundförståelse och intressanta delar studerades mer noggrant. Därefter började författarna välja ut vad som var relevant för just den aktuella undersökningen. Strukturen för den teoretiska bakgrunden kunde därmed byggas upp och börja fyllas med information.

För att få en god tillförlitlighet i den teori som arbetet bygger på har valet av litteratur gjorts noggrant. Samtliga källor är oberoende och har inget syfte att gå med vinst, eftersom detta skulle kunna ge förvrängd information. För att ytterligare säkerställa kvaliteten är litteraturen som använts skriven av personer som har akademisk utbildning, alternativt inom en akademisk utbildning. Teoribakgrunden har uteslutande inhämtats från böcker, vetenskapliga artiklar eller uppsatser vilket innebär att de gått igenom en granskning innan de godkännts för publicering.

Insamlingen av information om Skanska som företag har både öppna källor så som Skanskas hemsida och Skanskas intranät, OneSkanska, använts. Den information som hämtats från intranätet kommer ej få regelrätt källhänvisning, då allmänheten ej har tillgång till intranätet, utan enbart hänvisning till OneSkanska kommer att anges.

2.2 Intervjuer

Vetenskapliga metoder kan vara både kvantitativa och kvalitativa. Kvantitativa termer är sådana som kan mätas med numeriska värden, medan kvalitativa termer klassificeras med hjälp av icke-numeriska egenskaper enligt Hartman (2004). Detta innebär alltså att det är kvalitativ metod som passar bäst för det ämne denna rapport avser undersöka då detta är svårt att mäta

numeriskt. Hartman (2004) menar att kvalitativa metoder karaktäriseras av att söka förståelse för livsvärlden för antingen en individ eller en grupp.

En vanlig kvalitativ metod är intervjuer (Hartman, 2004) och författarna valde denna eftersom de anser att den passar bra för rapportens ämne. För att ta reda på hur förändringar upplevs och hur processen kan förbättras är det allra effektivast att fråga dem som är berörda. För att få så rättframma och ärliga svar som möjligt bestämdes dessutom att intervjupersonerna skulle få vara anonyma.

2.2.1 Intervjuunderlag

För att säkerställa att rätt information samlades in under intervjuerna användes en förskriven mall, se Bilaga 1. Detta intervjuunderlag skapades utifrån rapportens syfte och frågeställningar, för att få fram material som kunde besvara de frågor som ställs i inledningen. Intervjufrågorna kopplades även till den teoretiska bakgrund som finns i rapporten, vilket är nödvändigt för att kunna använda dessa teorier för att belysa resultatet av undersökningen.

Att göra intervjuer som utgår ifrån förbestämda frågor kallas att standardisera och strukturera intervjuerna. Standardiseringen avser huruvida de olika respondenterna intervjuas på samma sätt; att frågorna ställs i samma ordning bland annat (Hartman, 2004; Trost, 2010). Det kan enligt Trost (2010) även bestå i att frågorna läses med samma tonfall, med exakt samma formulering och inte ge någon förklaring till dem. Författarna har i denna undersökning valt att ha viss standardisering vid intervjuerna, så till vida att frågorna läses i samma ordning i varje intervju. Att hålla samma tonfall vid samtliga intervjuer har eftersträvat, men har varit svårt att lyckats med. Graden av strukturering avser hur stor frihet intervjupersonen ges att ange sina svar (Hartman, 2004). Den grad som valts för den här undersökningen är en semistrukturerad intervju, vilket enligt Hartman (2004) & Trost (2010) innebär att frågorna ställs i en bestämd ordning och att intervjupersonen har möjlighet att formulera sig fritt i sina svar.

Intervjuunderlaget utformades även utifrån intervjupersonens perspektiv. För bästa möjliga resultat bör frågorna vara tydliga och lätta att förstå (Trost, 2010). Dessutom har författarna lagt vikt vid att intervjun inte ska ta alltför lång tid eftersom detta kan göra att respondenten blir rastlös. Därför skrevs först en mängd frågor upp som författarna skulle vilja få svar på. Därefter gallrades en del frågor bort medan andra omformulerades så att ett lämpligt antal återstod. De återstående frågorna inordnades därefter under teman för att få en bättre överblick över vad de avser att undersöka.

Det är också viktigt att ordna frågorna i en logisk och praktisk ordningsföljd, både för temana som helhet och inom dessa. Frågorna har först och främst

ordnats så att det kommer i en logisk följd där de olika ämnena följer på varandra på ett naturligt sätt. Detta gäller även inom varje tema. Dessutom har författarna tagit hänsyn till att det enligt Dalen (2015) är bra att börja med de lite mer ytliga frågorna som inte har så mycket med ämnet att göra för att senare gå in på de verkligt centrala frågorna. Frågor som eventuellt kan vara känsloladdade bör alltså läggas i intervjuens senare del. I fallet med detta arbete är intervjufrågorna inte direkt känsloladdade men författarna har ändå försökt att följa denna princip till viss del, då några av frågorna kanske kan vara känsliga för vissa personer.

För att säkerställa att frågorna verkligen ger den information som förväntades skrevs syftet med varje fråga ner och frågornas koppling till den teoretiska bakgrunden angavs. När väl detta var klart gjordes även en provintervju för att se att frågorna var begripliga och genererade önskad information. Enligt Dalen (2015) är att göra en provintervju är ett bra sätt att testa sitt intervjuunderlag. Vid denna kan intervjuledaren bland annat upptäcka om en fråga är svår att förstå eller om det finns begrepp som denne inte känner till. Provintervjun är också bra för att testa sitt eget tillvägagångssätt som intervjuledare, skriver Dalen (2015).

2.2.2 Urval

Urvalet av personer som skulle kunna tänkas ge intressant information till undersökningen har gjorts i samråd med Skanska. Författarna klargjorde syftet med undersökningen och rapportens frågeställningar och med detta som grund valdes ett antal intervjupersoner ut av handledaren. Detta urval resulterade i totalt åtta intervjuer med personer som på ett eller annat sätt arbetar med förändringar på Skanska. Tiden som de har arbetat på Skanska varierar mellan cirka ett till trettio år. Intervjupersonerna tillhör olika nivåer i organisationen och har olika roller i förändringsarbetet. Bland respondenterna finns titlarna områdeschef, avdelningschef, utvecklingsledare, utvecklingschef och kategoriansvarig. Deras egen beskrivning av sin roll i förändringsarbete presenteras nedan i Tabell 1 tillsammans med övrig bakgrundsinformation. Titlar har uteslutits ur tabellen i syfte att skydda deltagarnas identitet.

Tabell 1: Bakgrundsinformation om respondenterna.

Rollbeskrivning	Antal år i befintlig roll	Antal år på Skanska	Övrig erfarenhet av branschen
Förändringsledare inom ett specifikt område	1,5	1,5	Nej (dock erfaren av förändringsarbeten)
Lokal förändringsledare, implementera	10	6	Ja
Utveckla nya lösningar, ta fram en plan, stödja implementering, följa upp	1	8	Nej (dock erfaren av förändringsarbeten)
Produktionsstöd, projektledare för förändringsarbete	1	9	Nej
Kartlägga, identifiera behov, driva förändring	5	10	Nej
Vidareförmedla information mellan ledning och personal, implementera	5	10	Ja
Motor och organisatör	3,5	14	Ja
Komma med förslag, leda	3	28	Ja

Samtliga deltagare har stora eller mycket stora erfarenheter av förändringsarbete. Flera av dem har arbetat med förändringsarbete under hela sin karriär. Några har också arbetat som projektledare. En gemensam nämnare är att samtliga har varit någon form av förändringsledare. Könsfördelningen bland intervjupersonerna är ojämn då sju av åtta respondenter i undersökningen är män. Detta beror på att det är mycket få kvinnor som arbetar inom den aktuella delen av företaget.

2.2.3 Genomförande

Intervjupersonerna kontaktades via mail enligt en förskriven mall, se Bilaga 2. Detta gjordes för att samtliga respondenter skulle få samma förhandsinformation och därmed vara likvärdigt förberedda för att besvara frågorna. Att intervjupersonerna är förberedda och känner till vad intervjun kommer att handla om anser författarna vara viktigt för att deltagarna ska kunna tolka frågorna på rätt sätt. Intervjufrågorna inkluderades dock inte i detta utskick för att få så spontana svar som möjligt.

En del av de respondenter som valts ut hade av olika anledningar inte möjlighet att ställa upp på ett fysiskt möte. Därför har ungefär hälften av intervjuerna genomförts via telefon och tillvägagångssättet för dessa skiljer sig något åt från de intervjuer som gjorts öga mot öga. Gemensamt för samtliga intervjuer är dock att båda författarna deltog och att de svar som kommit fram under intervjuerna är nedskrivna för hand under intervjuens gång. Detta tillvägagångssätt har valts för att undvika den extra press en ljudinspelning innebär. Trost (2010) skriver att många känner ett obehag inför att bli inspelade. Trost (2010) menar också att då man intervjuar personer som representerar ett företag kan det vara lämpligt med två intervjuledare, eftersom de två kan komplettera varandra. Innan själva intervjun satte igång började författarna även med att berätta lite om vilka de är för dem som inte kände till detta. Syftet med examensarbetet och vad det är vi ämnar undersöka klargjordes ytterligare. Dessutom informerades respondenten om antalet teman och det totala antalet frågor samt att intervjun var anonym och att den inte skulle spelas in.

Under de fysiska intervjuerna fördelades arbetet så att den ena av författarna ställde frågorna och den andra agerade sekreterare. På så sätt kunde intervjuaren hålla en bättre ögonkontakt med respondenten, vilket är viktigt enligt Trost (2010). Vid telefonintervjuer finns inte samma möjlighet och därför skrev båda författarna ner svaren under dessa, för att få med så mycket som möjligt.

2.2.4 Bearbetning

Efter intervjuerna renskrevs anteckningarna digitalt för att båda författarna skulle få tillgång till dem och kunna tolka dem. Detta försökte författarna göra så fort som möjligt eftersom det är en fördel enligt Dalen (2015). Då blir återgivningen av det som sagt allra bäst. De renskrivna anteckningarna gick sedan igenom och nyckelord markerades för att underlätta bearbetning.

Kodningen av den insamlade informationen gjordes genom att intressanta begrepp identifierades. Ur dessa begrepp växte ett antal kategorier fram som begreppen sorterades in under. På detta sätt byggdes en punktlista upp med de olika uttalandena i en logisk ordning. Utifrån denna lista skrevs sedan resultatdelen i rapporten. Denna metod rekommenderar både Hartman (2004) och Dalen (2015). Kodningen gjordes efter att samtliga intervjuer var gjorda för att undvika att erfarenheterna av kodningen skulle påverka intervjuerna. Detta är en risk som Hartman (2004) nämner kan påverka resultatet.

2.3 Validitet och reliabilitet

Hartman (2004) skriver att det är viktigt att kontrollera validiteten och reliabiliteten för det mätinstrument som används i en undersökning. Validitet är detsamma som giltighet och detta innebär att mätningen verkligen mäter det som avses mätas. Faktorer i omgivningen kan störa mätningen och därmed försämra validiteten. Med reliabilitet menas pålitlighet, alltså att samma mätning som görs upprepade gånger ger samma resultat. Det ska inte heller ha någon betydelse vem som gör mätningen för att reliabiliteten ska anses som god (Hartman, 2004).

Just semistrukturerad intervju valdes som metod för att ge möjligheter till diskussion. Detta för att författarna tror att det kan skapa en mer nyanserad bild och ge mer information än vad samma frågor hade genererat om man skickat ut dem som enkäter. Att standardisera intervjuerna genom att ha ett intervjuunderlag och en mall för att ta kontakt med intervjupersonerna ökar både validiteten och reliabiliteten.

Det bästa tillvägagångssättet när intervjuerna görs anser författarna vara att göra dem öga mot öga, framförallt för att kommunikationen blir smidigare då. Detta har dock inte varit möjligt att genomföra utan hälften av intervjuerna har gjorts på telefon. Detta kan ha påverkat resultatet, till exempel genom att intervjupersonen kan ha missuppfattat frågorna eller att svaren inte har hunnit skrivas ner i lika stor utsträckning. Sådant kan förstås påverka undersökningen både gällande validitet och reliabilitet.

Att skriva ner respondenternas svar istället för att spela in intervjuerna kan ha gjort att en del av det som sagts inte hunnit skrivas ner. Andemeningen i svaren har dock noterats och författarna anser inte detaljerna i hur respondenterna uttryckt sig vara av större vikt då detta inte analyseras. Huvudanledningen till att undvika inspelning är att författarna ville få ut så spontana och ärliga svar som möjligt. Av samma anledning skickades intervjufrågorna inte heller ut i förväg.

2.3.1 Urval

För att kunna generalisera resultatet av en undersökning till ett större sammanhang än just den grupp av individer som undersökts behöver urvalet av respondenter utvärderas, skriver Hartman (2004). Då denna studie innehåller så få antal personer och att dessa inte är slumpmässigt utvalda blir reliabiliteten låg. Att författarna inte själva har valt ut intervjupersonerna bidrar ytterligare till detta då de ej har kunnat göra en bedömning av vilka personer som är lämpliga att ha med. Detta har dock varit svårt att göras annorlunda eftersom författarna ej har haft möjlighet att själva bilda sig en uppfattning om vilka personer som passar bäst att intervjua. Det har därmed

blivit av stor vikt att författarna lyckats förmedla syftet med undersökningen till den person som hjälpt dem med urvalet.

De personer som intervjuats har varierande bakgrund och det finns en stor spridning i hur länge de arbetat för Skanska. Det saknas dock representanter från de lägre nivåerna i företagshierarkin, vilket kan göra resultatet mindre nyanserat. Att könsfördelningen är ojämn kan också bidra till detta, men författarna bedömer inte att just könet har någon större inverkan på resultatet.

3 Teori

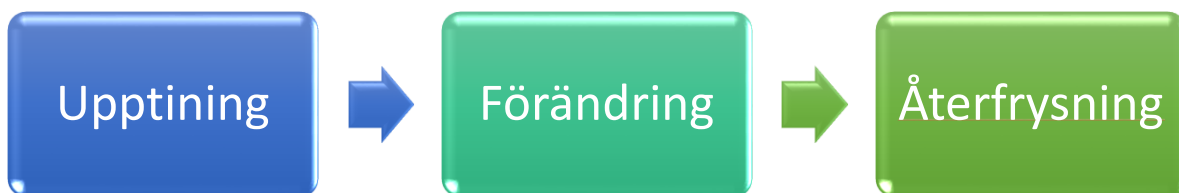
En förändringsprocess är det som sker under ett förändringsarbets lopp. Den kan ofta delas in i olika faser för att förenkla hur förändringens berörda brukar reagera, eller hur man bör gå till väga med förändringens faser. Kapitlet kommer att beröra varför många förändringsarbeten misslyckas och vad man ska göra åt det. Det berör även hur man ska omvandla motstånd mot förändringsarbetet till någonting positivt samt hur medarbetarna kan motiveras till att förändras. I kapitlet tas även teorier som berör kunskapsspridning upp. Det handlar bland annat om hur ett förslagssystem kan göras effektivt och hur de anställda kan motiveras att lämna in sina idéer.

3.1 Förändringsarbete

Det finns flera typer av förändringar och Melén Fäldt (2010) skriver att en väletablerad uppdelning är att skilja på förändring av första och andra ordningen. Förändringar av första ordningen är de förändringar som sker inom ett befintligt system, alltså en övergång från ett tillstånd till ett annat inom ett rådande system. Detta kan handla om anpassningar och finjusteringar. Vid förändringar av andra ordningen gäller förändringen själva systemet och dessa förändringar är därmed större och mer omvälvande. Systemförändringarna innebär storskaliga förändringar i organisationens kultur eller strategi. Det är dock relativt ovanligt med så radikala förändringar i organisationen medan förändringar av första ordningen däremot är betydligt mer frekvent förekommande (Melén Fäldt, 2010).

3.1.1 Lewins trestegsmodell

Lewin har forskat inom den gruppdynamiska skolan, som utgår ifrån att en stor del av de anställda på företag engagerar sig i mindre arbetsgrupper. Arbetarna styrs av dessa gruppers normer, värderingar och roller. Lewin utformade en modell om hur dessa grupper påverkas i olika processer vid förändring. Denna förändringsprocess är uppdelad i steg som ett förändringsarbete genomgår. Dessa steg visas nedan i figur 1.



Figur 1: Trestegsmodellen (Lewin, 1947).

Det första steget, *upptining* är ett steg där de anställda inbjuds till att vara med och påverka förändringen. Här är syftet att destabilisera de normer som finns i gruppen och få dem att själva förstå att en förändring är nödvändigt för gruppens välbefinnande. Det andra steget, *förändring*, är precis vad det låter som. Här förändras företaget till det tillstånd som arbetarna själva varit med

och tagit fram i föregående fas. Den sista fasen, *återfrysning*, handlar om att göra de nya metoderna till en standard för företaget för att minimera risken att falla tillbaka till det gamla mönstret (Lewin, 1947).

3.1.2 Kotters åttastegsmodell

John Kotter är forskare i ledarskap på Harvard Business School. Han har tagit fram en åttastegsmodell för att minimera risken att ett förändringsarbete misslyckas. De lyder, enligt bland annat Kotter (2012), i följande ordning:

1. *Lyckas etablera en känsla av angelägenhet och nödvändighet av förändringen. Undersöka marknaden och konkurrenssituationen samt identifiera kriser, potentiella kriser eller stora möjligheter.*

I denna fas upptäcker nyckelpersoner att det finns en sårbarhet i organisationen och de ser det nödvändiga i förändringen. Denna fas handlar också om att ta arbetarna ur sin bekvämlighetszon och motivera dem till varför förändringen är nödvändig.

2. *Skapa en vägledande koalition och sätta samman en grupp med makt att leda förändringsinitiativet och därmed få gruppen att fungera som ett team.*

Denna grupp fungerar som en kärna i de inledande faserna i förändringsarbetet, med det huvudsakliga målet att försöka få med sig inflytelserika personer samt göra dem motiverade och insatta i förändringsprocessen.

3. *Utveckla en vision och en strategi som kan hjälpa till att styra förändringsinitiativet samt utveckla strategier för hur man ska förverkliga denna vision.*

Visionen ska ge en enkel och gripande bild av vad framtiden har att ge via förändringen. Den ska skapa motivation och ge möjlighet till projekt som är inriktade på förändringen. Optimalt är att visionen maximalt tar fem minuter att både beskriva och skapa ett intresse för.

4. *Kommunicera förändringsvisionen, använda varje tänkbart verktyg för att kommunicera den nya visionen och strategin, låta den styrande koalitionen bilda mönster för det beteende som förväntas av de anställda.*

Genom att öppet prata om visionen både intygar man medarbetare att den kommer att ske, samt minimerar antalet frågetecken angående förändringen.

5. *Auktorisera medarbetarna till att få arbeta med och påverka förändringen.*

Medarbetarna får här en chans att själva påverka förändringen. När de själva får vara med och påverka förändringen så minskar deras motstånd, samt att de kan vara med och eliminera annat motstånd som uppstår.

6. *Försöka skapa omedelbara vinster. Planera för synliga förbättringar av prestationer eller vinster samt skapa dessa vinster. Dessutom ge synligt erkännande åt och belöna människor som gjorde vinsterna möjliga.*

Det är viktigt att visa framgångar längs förändringsarbetets fortgång för att inte skapa känslor av meningslöshet och frustration. Exempelvis kan man sätta upp delmål och fira dessa.

7. *Ta inte ut vinster i förskott.*

Reflektera hela tiden över de förändringar som hittills gjort och fortsatt att förbättra förändringarna även när de börjat användas, så att de stämmer överens med visionen. På så sätt får man en bättre blick över hur de fungerar rent praktiskt. Då fås förändringsarbetets fulla potential.

8. *Förankra nya ansatser i kulturen.*

Förändringsarbetet är inte över bara för att förändringen är över. Det finns en risk att falla tillbaka till gamla mönster, och därför göra hela förändringsarbetet förgäves. Därför är det viktigt att förankra de nya metoderna som tillämpats, så det blir del av en ny kultur i företaget. För att behålla de nya metoderna är det viktigt att ofta påminna arbetarna de positiva aspekterna som det skapat. En förändringsprocess är över när arbetarna anser att "det är så vi alltid gör på det här stället" (Kotter, 2012; Alvesson & Svenningsson, 2014; Bergkvist, 2012).

3.1.3 Vanligaste orsakerna till misslyckade förändringar

För att minimera risken att förändringar misslyckas gäller det att förstå orsakerna till den uteblivna framgången. Nedan följer de åtta vanligaste orsakerna till varför förändringsarbete misslyckas enligt Sandström (2000). Orsakerna står i fallande ordning, där den vanligaste står överst.

1. *En tydlig målbild saknas eller når inte ut till de berörda*

Målbilden har alltid en stor roll när det gäller förändringsprocesser. Målbilden styr processen åt det håll som önskas med hjälp av att inspirera medarbetarna och därmed höja angelägenhetsnivån. Därför gäller det att ha en tydlig målbild så den sprider en kommunikation som är rak och enkel för medarbetarna att förstå. Det är fördelaktigt om målbilden lyckas växa fram i ett samspel mellan medarbetarna och ledningen eftersom det då kan ge en ökad förståelse för målbilden och förstärka intresset hos medarbetarna.

2. Angelägenhetsnivån hos de berörda är för låg

Det näst vanligaste, och det mest förödande misstaget som en processledare kan göra är att genomdriva förändringen utan att de berörda medarbetarna har förstått innebörden av vad förändringen betyder och ej heller accepterat denna. Som processledare är det lätt att inbilla sig att man har full förståelse för vad som måste göras och därför försöka skynda på förändringsprocessen genom att forcera fram genomförandet. Processledaren måste ha stort tålamod och låta det gå så pass lång tid så att angelägenhetsnivån är tillräckligt hög hos medarbetarna på företaget.

3. Processen är inte tillräckligt förankrad i ett tillräckligt starkt förändringsteam

Ett stort antal företag med mindre erfarenhet av förändringsprocesser förstår inte vikten av att skapa starka förändringsteam. De försöker skapa stora förändringsprocesser med enbart en ledare på mellancheffsnivå, som stöds av en mindre grupp av specialister. Det är sällan som en sådan förändringsgrupp inger ett tillräckligt starkt inflytande för att förändringsarbetet ska lyckas. Således krävs det ett aktivt stöd från den högste chefen för att uppnå stora förändringar på ett företag. En grupp med ledande företrädare, som fungerar som förebilder för medarbetarna genom att aktivt ge stöd till förändringsprocessen och dra åt samma håll som målbilden, hjälper och motiverar även de berörda medarbetarna.

4. Motstånd och hinder försvårar för förändringsprocessen

Även om processledaren försöker undanröja motstånd och hinder kommer det alltid att finnas svårigheter som ej ännu upptäckts eller som inte upplevts som allvarliga och bortsetts ifrån. Eftersom förändringsprocessen är just en process kommer nya bekymmer att uppstå och gamla bekymmer förändras ju längre processen fortlöper. Därför måste det finnas hög flexibilitet och beredskap på att behandla dessa hinder. De hinder och motstånd som uppstår måste kartläggas, kringgås eller elimineras för att förändringsprocessen ska lyckas. Detta är förmodligen den svåraste delen för en förändringsledare eftersom motstånden uppstår från såväl strukturer, system och människor på företaget. Ibland händer det att motstånd och hinder inbillas, vilket i sin tur leder till en bromsning av förändringsprocessen. Då gäller det att intyga medarbetarna att hindret inte existerar så som de inbillar sig.

5. Behovet av insatser underskattas

En förändring fortlöper inte av sig själv utan kräver helhjärtade insatser. Om det stora behovet av insatser inte tas på allvar och underskattas kommer förändringsprocessen att misslyckas. Det är både smidigare och mer ekonomiskt för företaget att tidigt gå in med investeringar av både tid och

pengar än att försöka rädda det med insatser när det upptäcks att förändringsarbetet håller på att misslyckas.

6. Kortsiktigt fokus på ekonomi styr förändringsprocessen

En fälla, som främst börsnoterade bolag faller i, är att de lägger för stor fokus på kortsiktiga ekonomiska vinster. I denna bransch styrs företagen av möjligheten till att göra snabba vinster på aktieutvecklingen. Stora förändringsarbete kan påverka produktionen negativt på grund av överbelastning eller ovana metoder för medarbetarna. Eftersom förändringsarbetet tar lång tid måste förändringsledaren kunna tänka långsiktigt och strategiskt samt lyckas stå emot frestelsen till kortsiktiga vinster för att kunna utveckla företaget i ett senare skede.

7. Tidiga framgångar uteblir

Företag behöver tidiga framgångar för att förändringsprocessen inte ska säcka ihop. Om några framgångar inte uppstår under det första året kommer motivationen och drivkraften försvinna och detta gäller även om de framgångarna som uppstår inte får tillräckligt mycket uppmärksamhet. Större förändringsprocesser ställer stora krav på medarbetarna. Om de berörda har svårt att se framgångarna gäller det att förändringsledaren agerar aktivt och systematiskt genom att visa uppskattning och belöna framgångarna i delmålen. Precis som föregående punkt i denna lista påstår är kortsiktiga vinster attraktiva och det gäller inte bara ur företagets perspektiv utan även ur medarbetarnas perspektiv.

8. Förändringsprocessen ses som avklarad för tidigt

Som tidigare nämnts kräver en förändringsprocess mycket tid. Det är vanligt att företag ser förändringsprocessen som avklarade innan det ursprungliga målet egentligen är uppnått. Även här grundar problemet sig i att ett förändringsarbete tar lång tid och det är viktigt att förändringsledaren förstår det och inte tar ut segern i förskott. Det kan också bero på att förändringsarbetet styrs av en konsult som kostar företaget pengar och att företaget anser sig själva vara så pass kunniga i förändringsområdet att de släpper konsulten innan förändringsarbetet är fullständigt. Förändringsarbetet anses avklarad när förändringen har etsat sig fast i företagskulturen och blivit en av normerna bland medarbetarna. På så sätt finns det absolut minst risk att de berörda släpper de nya metoderna efter ett tag och går tillbaka till de tidigare normerna och företagskulturen. Med företagskultur menas de gemensamma vanor och tankesätt som finns hos de anställda på ett företag. Kulturen växer ofta fram genom företagets historia och är ofta svårt att förändra på kort tid (Sandström, 2000).

3.1.4 Konservativa tankesätt

Två vanliga tankesätt hos de berörda, som kan försena förändringen är två väldigt motsägande tankar. ”Så har vi aldrig gjort – Det passar inte oss” och ”Det här är inget nytt – Så har vi alltid gjort”. Detta uppstår ofta på företag som är framgångsrika för stunden och ofta eftersom utvecklingspotentialen som förändringsarbetet medför inte är tydlig. Ett kreativt tänkande angående förändringen minskar risken att tänka i gamla hjulspår. (Sandström, 2000).

3.1.5 Motstånd mot förändring

Motstånd mot förändring är ett vanligt problem. Bara var femte person ser förändring som en möjlighet, medan resterande 80 % ser förändring som någonting hotfullt (Sandström, 2000). För att lyckas med en förändring gäller det inte bara att ha ett väl planerat förändringsarbete. Det gäller även att förstå och arbeta med det motstånd mot förändring som kan uppstå på företag för att få ett så effektivt förändringsarbete som möjligt. Motstånd betraktas enligt Alvesson och Svenningsson (2014) som ett resultat av:

- Stora förändringar i jobbet, såsom förändringar i kraven på färdigheter och kompetens
- En minskad ekonomisk trygghet eller förlust av jobbet
- Hot mot de anställdas psyke
- En rubbning av de sociala arrangemangen
- En minskad status

Enligt Angelöw (2010) är människan inte i allmänhet motståndare till förändring, utan motståndet har en grund. Det kan till exempel handla om att

- Det finns en generell misstro mot förändringen eller de som har initierat den
- Negativa erfarenheter av tidigare förändringar
- Upplevda risker med förändringen
- Rädsla för att förändringen ska leda till försämring eller att den ska misslyckas
- Osäkerhet inför vad förändringen innebär
- Känsla av att inte vara delaktig
- Svårighet att se positiva aspekter med förändringen
- Bristande självförtroende

Varför motstånd uppstår kan bero på olika saker. Bland annat kan aktörerna vara mer lojala mot företaget än vad de är mot sina överordnade och då kan de ha en annan uppfattning om vad som är bra för företaget. Motstånd kan också uppstå på grund av skilda språkbruk och informationsspridningsmetoder mellan de olika grupperna i förändringssammanhangen som försvårar

kommunikationen. Denna försämrade kommunikation kan leda till irritation och förvirring (Alvesson & Svenningsson, 2014).

Motstånd handlar således inte bara om att vara negativt inställd till själva förändringsinitiativet, utan det är ofta varierande känslor när nya mål och idéer inrättas i organisationer. Arbetarna kan stödja de målen som förändringsarbetet strävar efter att uppnå, men kan uppleva det som ouppnåbart genom de metoder som förändringsarbetet förespråkar. Därför kan arbetarna sätta upp hinder redan i initieringsfasen för att motverka förändringen (Alvesson & Svenningsson, 2014).

3.1.5.1 Att hantera motstånd

Att bemöta motstånd är en viktig del av förändringsarbetet. Detta bör göras med respekt och tålamod. Det är inte ovanligt att en individ först reagerar negativt på en förändring men efter en tid börjar se fördelarna med den. Det kan också vara bra att börja med att hantera det negativa för att sedan kunna gå vidare och se förändringens fördelar. Ett annat sätt att bemöta motståndet kan vara att analysera helheten tillsammans. Då kan man börja med att ta upp allt det nya som förändringen innebär och därefter värdera hur stor andel som är positiv respektive negativ (Angelöw, 2010).

Att ha ett högt engagemang är en nyckelfras som ofta förekommer när det kommer till behandling av motstånd, men hur mäter man engagemang egentligen? En metod som finns för att mäta engagemanget i en organisation är att ta fram en så kallad E/A-kvot. E/A-kvoten är helt enkelt antalet engagerade personer, dividerat med det totala antalet berörda personer. Större förändringsprocesser kräver en högre E/A-kvot. För att öka E/A-kvoten gäller det att motivera och skapa engagemang hos de berörda. Som processledare kan ett engagemang instiftas tillsammans med det eventuella motståndet som kan finnas. Att göra motstånd är på ett sätt att engagera sig i att försöka förändra förändringen. På så sätt finns det redan ett intresse av förändringen hos de berörda som gör motstånd. Processledaren måste ta vara på detta engagemang och med tiden lyckas vända det till någonting som, i längden, gynnar förändringsprocessen (Sandström, 2000).

Att hela tiden föra en tvåvägskommunikation är viktigt för processledaren. Processledaren föregår då med gott exempel och dennes motivation och engagemang speglar av sig på de berörda. Ifall personerna berörs känslomässigt och ekonomiskt positivt är det enklare för dessa att själva känna ett engagemang till förändringen (Sandström, 2000).

Det finns bra exempel på hur stora förändringsblockeringar kan hanteras och omvändas. Ett exempel är ett större svenskt företag, som under en längre tid hade avgett sämre resultat. Styrelsen satte in en ny VD för att få företaget på

fötter igen. Den nya direktören valde att försöka ändra den konservativa trend som fanns på företaget. De hade bland annat problemet att en av de mest inflytelserika personerna i företaget motsatte sig förändringen, och därmed fick med sig många på sin sida. Då valde VD:n att befordra denna person till vice VD, och därmed sin närmaste man. Då neutraliserades motståndet och omvandlades därefter till en positivt drivande kraft i förändringsprocessen. Dessutom behöll företaget den kompetens som personen besatt. Eftersom denna person var mycket inflytelserik, kunde även flertalet andra blockeringar neutraliseras med hjälp av denna metod (Sandström, 2000).

3.1.6 Motivation

Angelöw (2010) skriver att motivation är en central faktor för att kunna genomföra en förändring. För att skapa motivation krävs ett antal förutsättningar. Samtliga av dessa förutsättningar bidrar till att förändringsviljan ökar men de kan vara olika mycket utvecklade under arbetets olika faser:

- Upplevelse av att förändringen är nödvändig
- Tydliga och positiva mål
- Möjlighet att genomföra förändringar
- Tro på sin egen förmåga att genomföra en förändring
- En realistisk bild av genomförbara förändringar
- En känsla av trygghet

För att skapa motivation är det viktigt att alla får vara med och formulera visioner och mål med förändringen. Målformuleringen ska vara lätt att förstå för alla, underlätta när ett beslut ska fattas, vara preciserad i både tid och rum, ge mätbara resultat samt upplevas realistisk att uppnå (Angelöw, 2010).

3.1.7 Delaktighet

Förutsättningarna för ett lyckat förändringsarbete ökar ju fler som känner delaktighet i förändringsprocessen enligt Angelöw (2010). Detta kan göras på flera sätt, bland annat genom att man får vara med och formulera målen, diskutera åtgärdsförslag eller sätta förändringstakten. Dessutom minskar delaktigheten de berördas stress samt motverkar motstånd och lågt engagemang.

Det har gjorts många studier som har visat att känslan av delaktighet har stor betydelse vid förändringsarbeten. Därför är det enligt Angelöw (2010) viktigt att skapa delaktigheten och för att göra detta bör man se till att alla berörda:

- Får samma information
- Ges möjlighet att vara aktiva och delta i en dialog och förstår det som diskuteras
- Har möjlighet att lämna sina synpunkter och att dessa respekteras
- Får delta i ett nätverk som berör förändringen
- Ges möjlighet att vara med och påverka
- Får tid för återkoppling
- Har handlingsutrymme att inom ramarna hitta sina egna sätt att nå målen

När dessa förutsättningar har skapats finns det goda möjligheter för att samtliga medarbetare ska kunna känna delaktighet. Det ligger dock på varje individs ansvar att engagera sig och vara delaktig i arbetet (Angelöw, 2010).

3.1.8 Kommunikation

Att ha en välfungerande kommunikation är viktigt i det dagliga arbetet och när en förändring ska göras är detta en ytterst väsentlig faktor menar Angelöw (2010). Det som framförallt måste kommuniceras är förstås information om det nya. Informationen ska vara riklig, korrekt och direkt. Bristfällig information ger inte sällan upphov till ryktesspridning vilket är kontraproduktivt. Angelöw (2010) definierar rykten som uppgifter som ännu inte har bekräftats av ledningen eller dementeras av den. De är ofta en typ av motmakt till den officiella informationen som löper parallellt med denna. Det är brist på information som gör att rykten uppkommer och dom utlöses inte sällan av en särskild händelse, exempelvis en kommande förändring. Rykten kan vara resultat av misstolkning av ett budskap och detta är vanligt vid speciellt påfrestande förändringar. Detta beror på att människor avskärmar sig från information i stressande situationer. Fenomenet kallas för tunnelseende och gör att när den upplevda stressen ökar minskar uppmärksamhetsfältet. Ytterligare ett fenomen som kan uppkomma i stressfyllda situationer är psykisk låsning. Det innebär att tankeprocesserna låser sig och det blir svårt att ta in ny information, i synnerhet om den inte stämmer överens med befintliga föreställningar. Då blir det svårare att ta ett beslut utifrån olika handlingsalternativ menar Angelöw (2010).

För att få en bra kommunikation och tillräcklig information är det viktigt att tänka på följande (Angelöw, 2010):

- Alla berörda behöver få samma information och om möjligt vid samma tillfälle
- Individens olika reaktioner behöver fångas upp i personliga samtal
- Informationen om förändringen behöver upprepas eftersom en del individer kan förneka eller förvränga den
- På varje möte bör det senaste ryktet tas upp och bekräftas, dementeras eller kompletteras
- Ge information även om inget nytt finns att berätta
- Budskapet som förmedlas ska vara rakt och tydligt för att öka trovärdigheten

Det är också bra att dokumentera vilken information som har lämnats eftersom det inte är ovanligt att en del individer menar att de inte fått någon information. Fördelen med dokumentation är att kunna visa vilken information som faktiskt har förmedlats skriver Angelöw (2010).

3.2 Kunskapsspridning

Att ta tillvara innovationer från medarbetarna har blivit allt viktigare och har stor betydelse för organisationers tillväxt. Därför behövs ett nytt synsätt där de anställdas betydelse för verksamhetens utveckling får större uppmärksamhet. Medarbetarnas motivation att komma med nya idéer och sprida dem vidare bör omhändertas så att samtliga anställda kan och vill vara med och driva utvecklingen framåt (Hellman, 2015). Att tillvarata de anställdas idéer har två positiva sidor; dels förbättras produktiviteten hos företaget, dels ökar arbetsglädjen hos de anställda (Ekdahl & Sandell, 2012).

Det som först och främst behöver säkerställas för att en organisation ska bli innovativ är att ledarna ser individernas styrka. De anställda måste uppfattas som en tillgång när det gäller kunskap och idéer. När medarbetarna känner sig värdefulla för företaget kommer utvecklingen att drivas framåt. Det som behövs är ett inspirerande och öppet klimat i hela organisationen och ledare som vågar förverkliga nya idéer. I det dagliga arbetet behövs utrymme att ifrågasätta och prova på nya arbetssätt (Hellman, 2015).

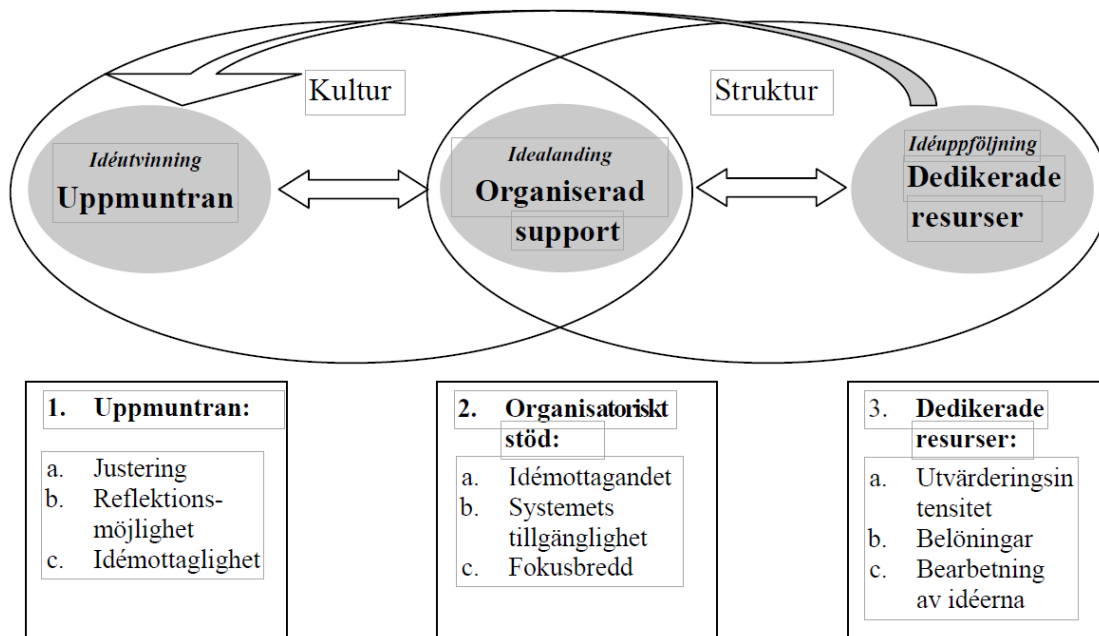
Zerfass & Huck (2007) skriver att det finns många olika typer av processer och strategier som används för att tillvarata de anställdas idéer. Det finns emellertid några gemensamma faktorer för dem som är framgångsrika:

- Alla anställda har möjlighet att bidra med idéer
- De inlämnade idéerna följs alltid upp
- Den som lämnat in en idé får alltid återkoppling

Dessa tre faktorer hänger samman med de tre steg som författarna har identifierat för hur en ledare ska göra för att kunna fånga upp personalens idéer. För det första är det viktigt att medarbetarna känner sig delaktiga i idégenereringsprocessen. Det är viktigt att det inte har någon betydelse vilken avdelning man arbetar på utan att alla upplever att de är en del av utvecklingen. Det andra steget handlar om att ledarna är engagerade i det arbete deras underordnade utför. Ledarna kan besöka de olika avdelningarna för att visa de anställda sitt deltagande. Den tredje delen är att ledaren ska bidra till att de anställda blir motiverade att dela med sig av sina idéer. Det viktigaste för att lyckas med detta är att de anställda känner sig sedda inom organisationen enligt Zerfass & Huck (2007).

3.2.1 The CreativityTransformational model

Denna modell har tagits fram av van Dijk & van den Ende (2002) och en ungefärlig översättning till svenska är den kreativa omvandlingsmodellen (Hellman, 2015). Modellens syfte är att beskriva vad som behövs i en organisation för att medarbetarnas idéer ska tas tillvara på ett framgångsrikt sätt. Enligt van Dijk & van den Ende (2002) finns det två typer av organisationsfaktorer, nämligen de organisationskulturella och de organisationsstrukturella. Dessa två faktorer bildar tillsammans ramen för den kreativa omvandlingsmodellen, se figur 2 nedan. Det är organisationens kultur och struktur som avgör hur väl medarbetarnas kreativitet omvandlas till kreativa idéer.



Figur 2: Den kreativa omvandlingsmodellen (van Dijk & van den Ende, 2002).

Vidare menar van Dijk & van den Ende (2002) att funktionen hos ett förslagssystem kan delas upp i tre faser nämligen idéutvinning, idélandning och idéuppföljning. Det första steget, idéutvinning, handlar om medarbetarens vilja att dela med sig av sitt förslag till organisationen. Företaget behöver ha förmågan att få ut medarbetarnas idéer och det är bara företagets kulturella klimat som kan påverka detta. Organisationens kultur behöver stimulera kommunikationen av idéer i individens omgivning.

Fasen idélandning befinner sig i mitten av modellen och i denna tar idén plats i företaget. Idélandningen påverkas både av organisationens kultur och struktur och det är här som det ineffektiva användandet av förslagssystemen grundar sig. I denna fas behöver medarbetarna stöd. Det innebär att de kulturella faktorerna behöver säkra att den som lämnar in ett förslag får en positiv reaktion på detta. Fasen kräver också strukturella faktorer i form av ett tillgängligt förslagssystem (van Dijk & van den Ende, 2002).

Den tredje fasen i van Dijks & van den Endes (2002) modell, idéuppföljning, tar idén vidare till ett konkret projektförslag. För att detta ska lyckas krävs att organisationens struktur har en process där idén tas om hand så att den kommer till nytta.

Den kreativa omvandlingsmodellen är ingen enkelriktad process utan de olika faserna påverkar hela tiden varandra, vilket är anledningen till att pilarna i figur 2 är dubbelriktade. Ett exempel på detta är att det inte är särskilt sannolikt att en medarbetare kommer att lämna in ett förslag om det personen lämnade in tidigare inte använts (van Dijk & van den Ende, 2002).

I figur 2 finns även specifika faktorer, som påverkar varje steg, angivna. I idéutvinningen, som är det första steget, är uppmuntran nyckelordet. Det är viktigt att medarbetaren blir motiverad att göra något med sin idé. Detta görs genom att företagskulturen stimulerar individen till att ge uttryck för sin kreativitet. Van Dijk och van den Ende (2002) har identifierat tre faktorer som kan påverka organisationskulturen nämligen: *justering*, *reflektionsmöjlighet* samt *idémottaglighet*. *Justering* innebär att miljön ständigt måste anpassas så att medarbetarna inte missförstår företagets uppmuntran till kreativitet. Det behöver också finnas utrymme att bolla sina idéer med någon, här kallat *reflektionsmöjlighet*. Den tredje faktorn, *idémottaglighet* beskriver hur medarbetarna uppfattar företagets syn på innovationer.

Nyckelorden för den andra fasen, idélandning, är organisatoriskt stöd. I den här fasen är det nödvändigt att det finns möjlighet att på ett effektivt sätt få in idéerna i någon typ av förslagssystem. Här är också reaktionen, som den anställde får av den som mottar idén, av stor vikt. Detta anknyter till den första

av de tre faktorerna för organisatoriskt stöd; *idémottagande*. Den andra faktorn är *systemets tillgänglighet* och detta innebär att förslagssystemet måste vara lättillgängligt för att bli använt. Den tredje faktorn är *fokusbredd* och denna beskriver att uppsamlingsområdet för idéer ska vara så brett som möjligt för bästa resultat (van Dijk & van den Ende, 2002).

Sista fasen i van Dijks & van den Endes (2002) modell har nyckelorden dedikerade resurser och i den här fasen utvärderas idéerna och mängden uppmärksamhet och resurser som tillägnas detta är av stor vikt. Faktorerna *utvärderingsintensitet*, *belöningar* samt *bearbetning av idéerna* påverkar detta. Utvärdering av idéerna är ett viktigt steg och intensiteten i denna kan regleras med hjälp av de resurser som finns tillgängliga. Det behövs även resurser för att se till att medarbetarna blir belönade för de förslag som de lämnar in. *Bearbetning av idéerna* är den sista faktorn och denna representerar hur idén utvecklas inom organisationen och förbättrar en befintlig eller skapar en ny produkt, tjänst eller process.

De nio faktorerna som ingår i modellens tre delar bildar ett system och de är relaterade till varandra i varierande utsträckning. Faktorerna kan påverka varandra både positivt och negativt och vissa av dem är lättare att påverka än andra. Ett exempel är att om ett brett fokus tillämpas kommer fler idéer att komma in vilket kräver mer resurser för utvärdering och processande av idéerna (van Dijk & van den Ende, 2002).

3.2.2 Förslagssystem

För att få en effektiv spridning av innovationer är det också viktigt att ha ett system för hur idéer tillvaratas, menar Fairbank & Williams (2001). En klassisk variant är förslagslådan där medarbetarna kan lämna in sin idé i skriftlig form, men det finns även många andra varianter på system. Oavsett vilket system som tillämpas är det viktigaste att det används på ett effektivt sätt. Det är dock inte många av de förslagssystem som används som är effektiva.

Fairbank & Williams (2001) skriver att en förslagslåda som sätts upp på en plats där många människor rör sig inte är lika effektivt som moderna tekniska lösningar kan vara. Ett problem med förslagslådan är att den inte genererar entusiasm och motivation, som är centralt för innovationsprocessen. Det är också vanligt att de inlämnade idéerna tar lång tid att processa och att återkopplingen till den som lämnat in idén dröjer länge eller helt uteblir. Ytterligare ett vanligt problem är att den anställde missförstår syftet med systemet och då minskar chansen att denne deltar.

Därför föreslås att teknologiskt sofistikerade, strukturerade system ska användas. Med tekniskt sofistikerat menas system som kan elektroniskt assimilera, processa och omvandla medarbetarnas kunskap och erfarenheter till användbara funktioner och ge återkoppling till förslagslämnaren. Det är också bra om systemet ger medarbetaren en del valmöjligheter, så som till exempel gällande anonymitet. Att systemet ska vara strukturerat innebär att det ska uppmana samtliga medarbetare att lämna in sina idéer och att dessa tas om på ett etablerat och förutsägbart sätt. Det är också viktigt att systemet får kontinuerlig tillsyn, ger konkreta resultat i organisationen och ger publicitet och belöning till förslagslämnaren (Fairbank & Williams, 2001).

3.2.3 Brainstorming

Brainstorming är ett sätt att tänka kreativt. Brainstorm innebär att tömma gruppen på alla idéer och då är det viktigt att processledaren involverar samtliga personer och låter kreativiteten och fantasin flöda fritt. Även de ”galna” idéerna ska få sin plats, eftersom de kan bidra med god stämning i gruppen trots att de inte alltid är bra idéer. En ”dålig idé” är ofta heller inte enbart dålig, utan kan innehålla flera delar som är användbara som kan tas tillvara. För att samtliga i gruppen ska våga ta plats och våga tömma sitt idéregister är det viktigt att kritik mot idéerna inte förekommer i den inledande fasen, utan det fokuseras enbart på fördelarna. Då tas i stort sett enbart fördelarna upp och fokus läggs främst inte på nackdelarna (Sandström, 2000).

Den brainstormande gruppens storlek är viktig för att uppnå bästa resultat. En för liten grupp kommer ofta med för få idéer och för lite nytänkande. För stora grupper däremot genererar att enbart ett fåtal människor i gruppen vågar ta plats och utforma idéerna. Inga ”galna” idéer vågar då föreslås. Föreslagen gruppstorlek är fem till femton personer för att uppnå bästa brainstormresultat men om brainstormingen är trögstartat ändå kan anonyma lappar användas för att sedan skrivas upp synligt på en tavla (Sandström, 2000).

Efter själva brainstormingen struktureras förslagen som kommit upp. Vissa mönster börjar synas; idéerna kan inspireras av varandra och ofta kan några förslag slås ihop. Med denna fas kopplas också ett mer kritiskt tänkande på för att testa idéernas hållbarhet. Efter detta avslutas brainstormingen med en lösningsfas där man diskuterar fram vilka idéer som har de bästa förutsättningarna för att lyckas på just det företaget. Det kan exempelvis handla om att det ska matcha med företagets storlek och ekonomiska förutsättningar. Beslutet fattas på en logisk grund, sedan skall förändringen genomföras och frysas (Sandström, 2000).

3.2.4 Belöning

Att bli belönad för att man bidragit med ett förslag som haft ett värde för organisationen kan öka motivationen för medarbetarna, skriver van Dijk & van den Ende (2002). Belöningen kan vara av både ekonomisk och icke-ekonomisk art och den kan påverka individen på flera olika sätt. Stora ekonomiska belöningar ger ofta en stor yttre motivation men det finns en risk att medarbetarna då inte delar med sig av idéer som inte sänker företagets kostnader avsevärt. Man riskerar alltså att gå miste om de små förbättringarna. Detta visar att företaget även behöver se till icke-ekonomiska belöningar, som exempelvis titlar, diplom och små symboliska belöningar. Ett system som används i Japan är att alla idéer som lämnas in belönas, ofta med icke-ekonomiska medel. För idéer som ökar företagets vinst markant ges sedan även en större ekonomisk belöning som uppgår till en bestämd andel det ökade vinstens ungefärliga värde (van Dijk & van den Ende, 2002).

Baumann & Steiglitz (2014) menar också att stora ekonomiska belöningar kan medföra problem och skriver att det kan ha dysfunktionella effekter på beteende och motivation. Stora belöningar tenderar att konkurrera ut den naturliga motivationen vilket ger negativa effekter. Mindre belöningar vars storlek inte är kopplad till värdet av idén har visat sig ge färre negativa effekter och därför ge en totalt sett bättre effekt. Belöningar i sig är inte det viktigaste för att stimulera kreativiteten, utan miljön på arbetsplatsen är det som påverkar mest (Baumann & Steiglitz, 2014).

4 Om Skanska

Kapitlet ger en kort beskrivning av företaget där undersökningen gjorts. Det ger en översiktlig bild av verksamhetens omfattning och struktur.

4.1 Historia

Skanskas historia går tillbaka enda till 1887 då aktiebolaget Skånska Cementgjuteriet startades. Den internationella verksamheten tog fart redan tio år senare, år 1897 och under 1900-talet byggdes vägar, kraftanläggningar, reningsverk, bostäder och kontor. Därmed fick Skånska Cementgjuteriet stor betydelse för uppbyggnaden av Sveriges infrastruktur. De internationella framstegen fortsatte och år 1984 bytte Skånska Cementgjuteriet namn till Skanska. Företagets mest expansiva fas inleddes på 1990-talet; försäljningen fördubblades på bara några år och Skanska blev globalt (Skanska, 2016a).

Sedan millennieskiftet har Skanskas prioriteringar förändrats något. Fokus ligger på lönsamhet snarare än tillväxt och dagens projekt finns på utvalda platser i Europa och USA. Satsningar görs på bostadsutveckling, projekt inom kommersiella fastigheter och infrastrukturprojekt (Skanska, 2016a).

4.2 Skanska idag

I dagsläget har Skanska verksamhet i tio Europeiska länder samt i USA. Hela verksamheten omfattar totalt 58 000 medarbetare och har en omsättning på 145 miljarder kronor. I Sverige omsätts 30 miljarder och här finns även 11 000 av medarbetarna (Skanska, 2016b).

Verksamheten i Sverige består av bygg- och anläggningsverksamhet, bostadsutveckling, kommersiell utveckling och utveckling av infrastruktur (Skanska, 2016c). Den förstnämnda delen, verksamheten inom bygg- och anläggning, är uppdelad i tre huvuddelar: husbyggande, väg- och anläggningar samt asfalt och betong. Husbyggandet resulterar i både bostäder, kontor, skolor och sjukhus medan väg och anläggningar producerar vägar, järnvägar, broar, tunnlar och grundläggning. Verksamheten för asfalt och betong består av tillverkning av asfalt, betong och bergmaterial samt beläggningsarbeten och övrigt vägunderhåll (Skanska, 2016d).

4.2.1 Region Asfalt

Skanska Asfalt och Betong har cirka 1700 anställda och är indelat i fem regioner: Asfalt, Betong, Bergmaterial, Infraservice och Nordic. Region Asfalt består av drygt 800 medarbetare, över 100 läggjarlag spridda från Malmö i söder till Gällivare i norr. Verksamheten innehåller även totalt 31 asfaltverk varav fyra är mobila. Det finns fyra avdelningar inom Region Asfalt: Försäljning, Produktion Entreprenad, Produktion Tillverkning och Maskin. Allt ovan enligt OneSkanska.

5 Resultat

5.1 Förändringsarbete

Nästan alla intervjudeltagare pratar om att förändring är en stor del av verksamheten och alla menar att de har varit med om många olika förändringar både på Skanska och vid eventuella tidigare anställningar. Inställningen till förändringar är något varierande bland deltagarna. En av dem uttrycker att förändring är positivt eftersom det bryter gamla vanor och mönster och väcker liv i organisationen. Denne säger dock att en av förändringarnas baksidor är att det är svårt att få större förändringar på plats, särskilt när det gäller kulturförändringar. Två personer som arbetar med att implementera förändringar hos produktionslinjen anger att förändringar ger större arbetsbelastning. En av dessa menar att förändringsarbetet är svårt att kombinera med den vanliga produktionen men att belastningen kan upplevas antingen positiv eller negativ beroende på om förändringen är önskad eller ej. Undersökningen har även visat att de som arbetar direkt med förändringar inte påverkas av dem i lika stor utsträckning som medarbetare närmre produktionslinjen.

Flera personer på olika nivåer i organisationen menar att en ny ledning som tillträder ofta initierar en förändring då ledningen vill sätta sin prägel på organisationen. De menar att detta kanske inte alltid är tillräckligt välgrundade förändringar och en av dem tycker att man då inte tar hänsyn till allt arbete som har lagts ner på tidigare förändringsarbete. Denne uttrycker även att ett stort ansvar för förändringarna läggs på ledarna ute i organisationen.

Flera av deltagarna pratar också om att det har varit mycket förändring på Skanska de senaste åren och förändringarna har varit stora och påverkat företagskulturen. Några av dem som arbetar direkt med förändring säger att det är mycket stora uppdrag för den del av organisationen som ska leda detta.

Några respondenter, från vitt skilda delar av organisationen, säger att förändringarna aldrig landar eller stannar upp. Förändringarna avlöser varandra och det sker förändringar hela tiden. En av de tillfrågade, som befinner sig lite närmare produktionslinjen, menar att detta har skapat en förändringströtthet i organisationen. En annan intervjuperson som arbetar med att ta fram förändringar är inne på samma spår och menar att de konstanta förändringarna bidrar till otrygghet hos de anställda. Därför menar de att organisationen borde våga stanna upp och utvärdera förändringsarbetets resultat. Att bli klar med en förändring innan nästa påbörjas skulle minska problemen, uttrycker en av dessa. Personen anser även att det borde göras riskanalyser innan ett förändringsarbete inleds för att kartlägga hur de anställda kan påverkas.

5.1.1 Motstånd

Majoriteten av respondenterna har upplevt en hel del motstånd mot förändring under sin tid i arbetslivet. De flesta av deltagarna uttrycker att motstånd är bra och en naturlig reaktion hos människan. Vanor och relationer ger trygghet och när dessa rubbas skapas en osäkerhet då de anställda undrar vad som ska hända och hur det kommer påverka dem, menar de. Detta gör att känslor av oro och rädsla uppkommer och det är alltså dessa känslor som ger upphov till motståndet enligt respondenterna. Flera av intervjupersonerna menar även motståndet i sig är något positivt, på flera olika sätt. En deltagare säger att motståndet visar att det finns engagemang bland medarbetarna, vilket behövs för att kunna genomföra en förändring. En annan menar att det är viktigt att fånga upp motståndet eftersom det ger feedback som är viktig att ta till sig. Personen säger att om åsikterna från motståndarna inte tillvaratas finns det risk för att förändringsledningen gör stora fel i arbetet. Ytterligare en deltagare pratar om att om motstånd inte fanns överhuvudtaget skulle allt förändras hela tiden och tillvaron skulle helt och hållet tappa sin stabilitet.

När under processens gång som motståndet uppkommer råder det delvis delade meningar om. Flera av respondenterna menar att motståndet är som störst precis i början. En annan deltagare pratar om att det kommer ytterligare en våg av motstånd i slutet av processen. Detta beror på att de som varit tysta motståndare till förändringen till sist ändå tvingas ändras, säger personen. Ett par respondenter har även upplevt att när en idé presenteras tas den emot med lugn och positiva reaktioner, men när den väl ska genomföras uppkommer motståndet. Ytterligare några av intervjupersonerna menar att motståndet finns under hela förändringsprocessen men att det är relationen till förändringsledaren som avgör när det visar sig.

Några av intervjupersonerna uttrycker att det är positivt med tidigt och konkret motstånd eftersom detta går att bemöta med argument. De menar att det kan underlätta för resten av förändringsprocessen om motståndet uppkommer direkt. Ett problem när det gäller motstånd som tas upp är däremot de individer som till en början inte ger uttryck för sitt motstånd öppet. Dessa personer är svårare att hantera, menar respondenten, och ger inte sällan upphov till problem senare under processens gång. Detta är en av de negativa aspekterna av motståndet som beskrivs av intervjupersonerna. Flera av deltagarna pratar om att individer är olika och därmed mer eller mindre förändringsbenägna. De som är allra mest konservativa kan ge upphov till en mer negativ form av motstånd då argument om varför förändringen behövs inte ger effekt på dessa individer som till varje pris vill undvika förändring, menar de.

5.1.2 Motivation

Motivation är en stor faktor för lyckad förändring. Enligt några respondenter är det lättare att lyckas med en förändring när den är nödvändig, alltså göra förändring när det håller på att gå dåligt för företaget. Dock är det mer önskat att försöka göra förändringen *innan* företaget går sämre, proaktivt i förebyggande syfte, enligt en av respondenterna. Dilemmat här, menar denne, är att det då blir svårare att motivera förändringen till de berörda, eftersom de tycker att företaget fungerar bra som det för tillfället gör.

Enligt en annan respondent motiveras förändringen bäst med belöningar. Ofta räcker belöningar som motivation, men för de som motsäger sig förändringen extra mycket, eller de som inte har belägg för sitt motstånd kan även varningar om bestraffning fungera som motivation. Enligt en stor del av respondenterna kan bra exempel och goda stories fungera som motivation då det är lättare för de berörda att relatera till.

5.1.3 Delaktighet

En stor majoritet av respondenterna har nämnt att delaktighet är viktigt för förändringsarbete. Delaktighet uppnås enligt dem genom att involvera de berörda och förankra förändringen hos dem så de inte tror att de kommer undgå förändringen. Att låta dessa, samt motivera dessa till att komma med synpunkter gynnar delaktigheten i förändringsarbetet, menar deltagarna.

Individer är olika och har olika viljor och förutsättningar för att förändras, påpekar flertalet respondenter. Detta kräver att man använder olika tillvägagångssätt för olika individer för att få igenom förändringen. Respondenterna pratar om att det är viktigt att se individerna och kartlägga vilka som är med samt emot förändringen. De uttrycker att det finns ett stort antal människor i mitten av skalan som är osäkra på vad förändringen innebär och som varken är med eller emot. Dessa är viktigast att få med eftersom dessa är övertalningsbara, säger flertalet intervjudeltagare. De förklarar att den starkt motsättande sidan är ofta otroligt svåra att övertala till förändringens fördel, och eftersom den motsättande sidan också kan övertyga de övertalningsbara så gäller det att vara först med att övertala den osäkra massan i mitten. Dessutom gör en större förändringsmassa att benägenheten minskar till att sätta sig emot förändringen, säger de. Alla respondenter tycker dock inte att de övertalningsbara är de viktigaste att få med. En respondent menar att det är viktigast att fokusera på de som är lättast att få med, medan en annan tycker att det är viktigast att fokusera på de som är svårast att få med förändringen. Däremot är en stor majoritet enig om att det är möjligt att använda även de stora förändringsmotståndarna. Dessa kan fungera som budbärare mellan förändringsmotsägarna och förändringsledningen, förklarar några av deltagarna. På så sätt kommer dessa fungera som informella ledare för motståndarna och föra talan för flera motståndares synpunkter på

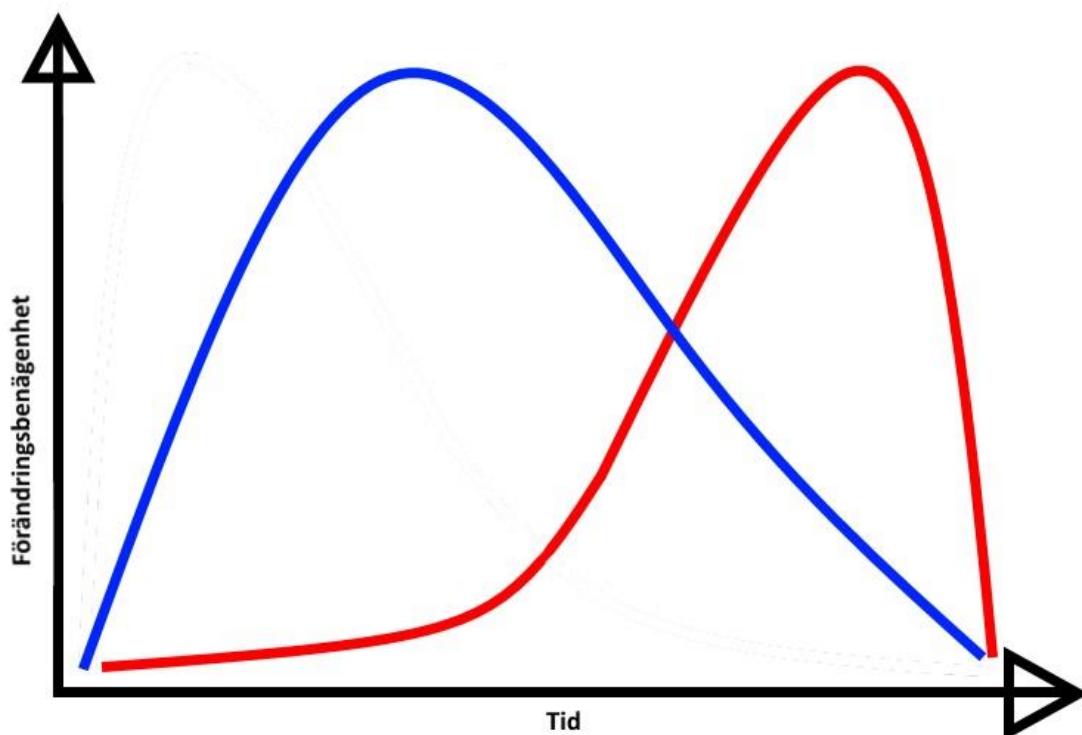
förändringen till förändringsledningen. Enligt en annan respondent är det en förutsättning att de berörda gillar idén och stödjer den för att den ska lyckas.

Ett sätt att skapa delaktighet och samtidigt prova om förändringen fungerar rent praktiskt, är att testa den i en fokusgrupp först, enligt en respondent. Här kan man lära sig olika metoder som bör användas för att exempelvis få bästa förankringsresultat.

För att lyckas med ett förändringsarbete krävs, enligt några respondenter, även delaktighet och stöd ifrån ledningen. Dessa måste visa engagemang inför de berörda och fungera som förebilder, menar intervjupersonerna. De tycker att ledningen på Skanska behöver bli mer lyhörd för de berörda från linjen. För att smidigt göra detta borde ledningen oftare komma ut till produktionslinjen för att synas och diskutera med de berörda enligt en respondent.

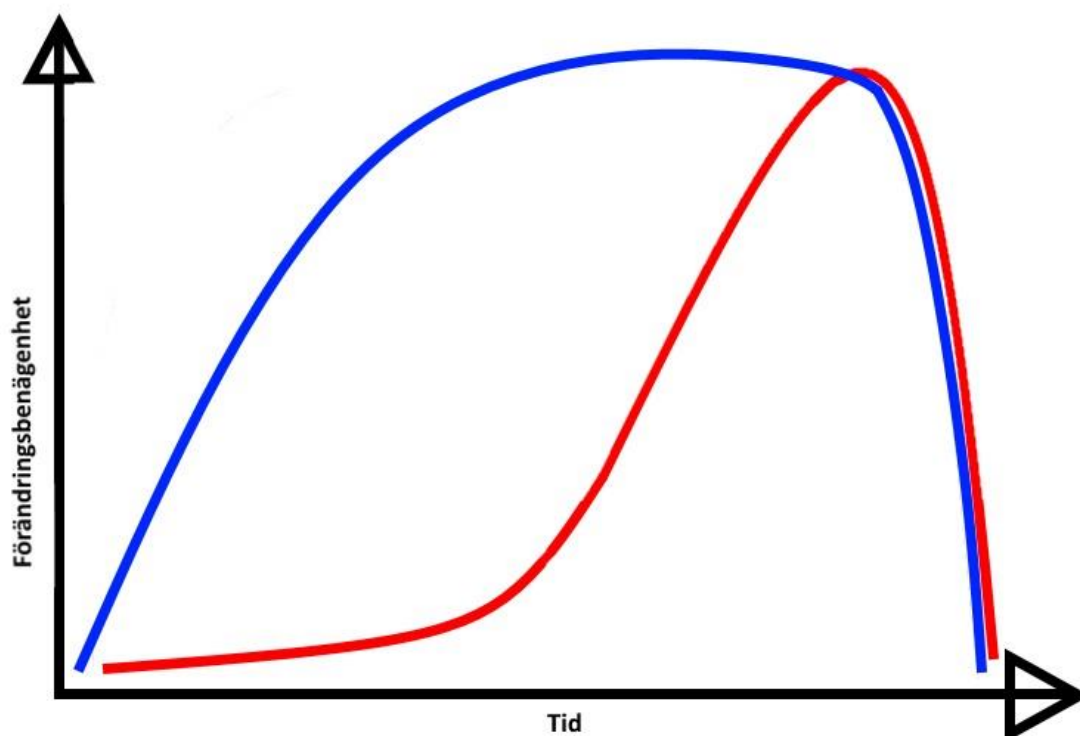
5.1.4 Kommunikation

Skanska och byggbranschen över lag är dåliga på kommunikation, säger en respondent. Enligt denne leder det ofta till att ledningen och de berörda är i otakt när det kommer till förändringsprocessen. Eftersom det sker en tidsfördröjning med varje led som förändringen skickas nedåt är ofta de ifrån de övre leden långt före de ifrån de nedre leden. Detta visas i nedanstående figur 3.



Figur 3. Blå linje representerar de högre skiktens förändringsbenägenhet. Röd linje representerar de lägre skiktens förändringsbenägenhet. En av respondenterna ritade och beskrev detta under intervjun.

Att de lägre skikten inte hinner hänga med de högre skikten i förändringsbenägenhet kan få ledningen att tappa motivation och engagemang, eftersom förändringen inte går fram i den takt som de själva vill och hoppas på, säger respondenten. Personen menar att det är viktigt för ledningen att förstå denna fördröjning och bibehålla engagemanget genom hela förändringen, så att de högre och lägre skikten är engagerade i samma skede i förändringsprocessen. Figur 4 nedan visar den önskade förändringsbenägenheten hos de högre och lägre skikten av medarbetare i en organisation.



Figur 4. Blå linje representerar de högre skiktens förändringsbenägenhet. Röd linje representerar de lägre skiktens förändringsbenägenhet. En av respondenterna ritade och beskrev detta under intervjun.

Ett annat problem är också att vara tillräckligt tydlig, enligt några respondenter. De menar att problemen bottenar i att budskapet ofta förvrängs och tunnans ut längs vägen. Därför blir kommunikation ett problem, eftersom det som en gång gällde har förändrats. Ett annat kommunikationsproblem som finns på Skanska enligt en respondent är att de som sänder ut budskapen inte kontrollerar hur det uppfattas. Ofta sker budskapsspridningen via mail, och efter att sändaren har skickat mailet räknar denne inte längre det som sitt ansvar. Respondenten menar att det alltid är sändarens ansvar att kontrollera att mottagaren har förstått och följa upp deras reaktioner. Dessutom är det alltid viktigt att svara på frågor, uttrycker respondenten, eftersom det hjälper till i kommunikationens tydlighet.

För att förändringsarbetet ska bli lyckat inledningsvis gäller det att vara noggrann med kommunikationen och förklara varför man gör förändringen, samt definiera vad som måste göras enligt flertalet respondenter. De säger också att kommunikation och tydlighet är viktigt för att hantera motstånd, som kan göras via bra argument och tydliga förklaringar. Respondenterna trycker också på vikten av att alla berörda får ta del av samma information eftersom det minskar utrymmet för feltolkningar. Att informera de berörda under samma tidpunkt kan också minimera risken för feltolkningar enligt en deltagare. Dock svarar en annan respondent att det är fördelaktigt att anpassa budskapet efter vem som ska ta emot det. För att sälja in en förändring krävs det ett bra förarbete innan man går ut med förändringen, samt att de som kommunicerar förändringen själv tror på den, säger en av intervjupersonerna.

För att kommunicera kan man använda sig av olika metoder, bland annat samtal, mail, telefon eller information på hemsidor. När det gäller förändring är alla respondenter övertygade om att samtal med de berörda är nyckeln till en bra kommunikation. De motiverar det med att det på så sätt är enkelt att kontrollera hur informationen uppfattas från de berörda, samt att man enkelt kan svara på frågor vars vikt tidigare nämnts. En respondent nämner att det finns en fördel med att föra kommunikation via mail framför samtal. Det är att hela konversationen dokumenteras och på så sätt kan det alltid gås tillbaka och kontrollera vad som tidigare sagts.

Respondenterna svarar själv på att de använder de flesta sorters metoder när de ska kommunicera ut information gällande förändringsarbeten. De väljer metod utifrån vad som ska kommuniceras ut och vilka som ska informeras. En respondent nämner att man kan para ihop de som är för en förändring, med de som är emot en förändring när man ska ge ut information. På så sätt kan de argumentera mot varandra, istället för att alla argumenterar mot den personen som informerar, säger respondenten.

Undersökningen visar att det inte bara är kommunikationsmetoderna som spelar roll utan också vilken tid i förändringsprocessen kommunikationen kommer. En stor majoritet av respondenterna tycker att det är viktigt att gå ut tidigt med förändringsinformation eftersom de berörda då har möjligheten att påverka förändringen till förändringens fördel. En av respondenterna sticker däremot ut ur mängden och anser att en senare informationsspridning är mer fördelaktigt, eftersom planeringen av förändringsarbetet då kan ha kommit längre och det är då lättare att svara på frågor från de berörda. Två respondenter svarar att det är mest effektivt att gå ut med fortlöpande information så att de berörda inte blir överbelastade med information från början, utan har den information som de ha nytta av för tillfället. En respondent nämner även dilemmat med delaktighet av de berörda då de flesta

tycker att det är positivt att vara med och påverka, samtidigt som det är smidigast att först involveras när det är klart och fungerar perfekt. Respondenten anser att man ska börja med stora drag och gå in på detaljer senare i förändringsprocessen.

5.1.5 Förändring som ett projekt

För att genomdriva ett förändringsarbete krävs ofta projektering inför förändringen, visar undersökningen. En respondent nämner att denne har erfarenheter av ledare som inte har tillräckligt med planering inför förändringsarbetet och därmed fördärvar förändringen på grund av att de är för ivriga med att få igenom förändringen. Flertalet respondenter påpekar här vikten av implementering och framför allt att inte underskatta tiden detta tar. Implementeringen är den överlägset mest tidskrävande delen av ett förändringsarbete och är av mycket större vikt än idéutvecklingen, säger flera av intervjupersonerna. De förklarar att förändringen sker inte bara genom att informera om den utan den måste implementeras ordentligt för att lyckas.

Det är inte bara tidsåtgången som inte får underskattas utan även resursåtgången är viktig att bedömas korrekt, menar flertalet respondenter. De säger att om ett förändringsarbete ska vara effektivt krävs både resurser i form av personal och pengar. En respondent beskriver ett dilemma som flertalet företag genomlider; att de har en övertro företagets egen förmåga att genomdriva ett förändringsarbete. Företaget anser att det blir mer ekonomiskt fördelaktigt om man använder den egna kompetensen istället för att anlita konsulter. Dock slutar detta ofta med att det blir ett "B-lag" som leder förändringen som inte klarar av att nå de resultat som önskas och företaget måste anlita en konsult tillslut ändå, förklarar personen. Denne menar också att det gäller att vara ödmjuk angående sin egen kompetens, då det annars är bättre att anlita en konsult från början så konsulten slipper rätta till de misstag som B-laget åstadkommit. Detta sparar både pengar och tid för företaget som vill genomföra en förändring. Dessutom gäller det då för företaget att fullständigt lita på den kompetens som konsulten besitter och ge denne fullt mandat till att genomföra förändringen. Om företaget försöker begränsa och tygla förändringskonsulten sätter de käppar i hjulet för sig själv och kommer inte nå det resultat de önskar, menar respondenten.

Ledningen är viktig för ett förändringsarbete, men några respondenter lyfter även fram att det är medarbetarna som driver förändringen framåt. De menar att alla har en roll i förändringsarbetet och det är förändringsledningens jobb att hitta roller som passar medarbetarna. Ett smidigt sätt att skapa sig bra förutsättningar för ett förändringsarbete, enligt respondenterna, är att göra förändringen till ett eget projekt sedan om själva huvudarbetsuppgiften. Nedan följer en punktlista på faktorer som deltagarna har tagit upp som viktiga att få med sig i projektet.

- Tidigt sätta upp konkreta mål för förändringen
- Tidigt sätta en avgränsning för förändringen
- Planera din förändring innan du genomför den
- Dela in förändringen i delprojekt med hjälp av så kallade grindar
- Reflektera över förändringen under projektets gång
- Uppsummera och avrapportera projektet i slutet

En av respondenterna nämner att indelning med hjälp av *grindar* är bra eftersom det enklare för de berörda att bearbeta förändringen, samt för att kunna visa framsteg i projektet. Denne menar också att det är en fördel att placera grindarna tätt i början så att delprojekten blir mindre. Då är det enklare att justera dessa mindre delar, ifall man upptäcker att förändringsarbetet inte går som man planerat från början. Ofta går det inte planera ett förändringsarbete felfritt från början, eftersom förutsättningarna för förändring hela tiden förändras i samband med nya idéer och ny teknik, menar respondenten. Personen förklarar att världen inte står still under förändringens gång och att det därför är viktigt att hålla koll på kontexten. I samband med planeringen är det också nyttigt att ta till sig erfarenheter från tidigare förändringsarbete som gjorts. Respondenten menar att man på så sätt enklare kan förstå vad förändringsarbetet kommer resultera i. En annan deltagare poängterar att det under förändringens gång är viktigt att följa upp hur förändringen går. Detta gäller inte bara hur förändringen går ur ledningens perspektiv, utan också ur produktionslinjens perspektiv. Eftersom det ofta är produktionslinjen som påverkas mest av förändringen, jämfört med ledningen, är deras synpunkter extremt viktiga att lyssna på, säger denne.

Flera respondenter svarar att det är svårt att veta när förändringsarbetet är fullbordat eftersom att förändring ofta är svår att mäta. De sätt att se om förändringsarbetet är avslutat som nämns är bland annat när målen är uppnådda, när tillräckligt många använder de nya metoderna som förändringen för med sig eller när de nya metoderna används självständigt av de berörda och arbetet blir självspelade under de nya förutsättningarna.

5.2 Kunskapsspridning

Att det är av stor vikt att tillvarata idéer från medarbetare i hela organisationen är majoriteten av intervjudpersonerna överens om. De flesta av dem uttrycker även att Skanska behöver bli bättre på just detta.

5.2.1 Förslagssystem

En intressant upptäckt som gjorts under studien är att det inte råder någon konsensus gällande huruvida det finns ett förslagssystem, i form av någon typ av förslagslåda, på Skanska. Av de åtta intervjudeltagarna är det tre som anger att det finns ett förslagssystem och fem som inte känner till att det finns ett system där man kan lämna in sina idéer. Det uppgavs även två olika system

där man kan lämna in förslag om förbättringar. Det ena som anges är BIA, vilket är Sveriges byggindustriers system för att rapportera tillbud och olyckor (Sveriges Byggindustrier, 2016). Det andra systemet som anges är Skanskas verksamhetsbeskrivning, Vårt Sätt Att Arbeta, där det finns en knapp till förslag förbättringar av denna. En deltagare säger att det inte har varit något tydligt arbetssätt att använda förslagssystemet. De två andra respondenterna som angivit att det finns menar att systemen används mest för att ge uttryck för klagomål och inte i så stor utsträckning för att ge förslag på förbättringar. Det är flera av deltagarna som pratar om att det funnits någon typ av förslagslåda på Skanska tidigare. Huruvida just en förslagslåda är ett effektivt system råder det även det delade meningar om. Tre av respondenterna upplever det inte som ett effektivt system, medan en annan efterlyser just ett sådant system. Ytterligare en deltagare menar att en förslagslåda är ett bra system för spontana idéer men att det behövs någon annan typ av system för att öka personalens kreativitet.

Det var endast en av de tillfrågade som angav att denne delade med sig av sina idéer via någon typ av förslagslåda. Majoriteten av intervjudeltagarna delar med sig av sina idéer genom att använda sitt kontaktnät. De tar helt enkelt kontakt med en person de tror kan förverkliga idén eller på något annat sätt se till att fler kan dra nytta av den. Flera av dem, särskilt de på högre positioner, säger dock att de har ett stort kontaktnät som inte kan jämföras med situationen för många andra. Därför har inte gemene man samma möjligheter att sprida sina kunskaper på det sättet, säger de. Detsamma gäller för ett av de andra forumen där en del respondenter anger att de delar med sig av idéer via, nämligen möten. De som använder sig av detta tycker att det fungerar bra men att det kan bli ännu bättre om det hade varit ett tydligare arbetssätt. En deltagare förklarar att förslag till förbättringar finns med som en punkt på en del möten och att detta är positivt för kunskapsspridningen. Även arbetsplatsbesök anges av en deltagare som ett sätt att föra kunskaper vidare. Flera av respondenterna menar att mycket av utbytet av idéer sker vid informella diskussioner på arbetsplatsen och menar att man därför utbyter erfarenheter mer än vad man är medveten om.

En av respondenterna menar att en typ av system skulle kunna vara ett telefonnummer man ringer till och kan berätta om sina idéer. En annan föreslår att man skulle kunna låta personer med olika kunskaper träffas. Personen föreslår att man skulle kunna organisera ett nätverk där medarbetare från produktionen skulle kunna samverka och utbyta erfarenheter. I detta nätverk ska fokus alltså ligga på medarbetarna och det är de som ska agera experter eftersom det är de som har mest praktiska kunskaper, menar respondenten. Denne säger även det skulle vara bra att anordna möten som

enbart vigs åt att prata produktionsutveckling. Då skulle medarbetare från olika delar av landet kunna träffas och utbyta erfarenheter.

Förbättringar och utvecklingar borde i större utsträckning än i nuläget vara en del av det dagliga arbetet, det anser flera av intervjupersonerna. Några av dem jämför med Scania, där arbetet med jämna mellanrum stoppas för att ge medarbetarna tid att göra förbättringar av de dagliga sysslorna. Detta gör att var och en deltar i verksamhetsutvecklingen och att man skapar ett klimat där det är en självklarhet att bidra med idéer, säger de. Respondenterna menar att det behövs någon typ av system som stimulerar kreativiteten och viljan att förbättra sitt arbete.

5.2.2 Motivation

Flera av deltagarna pratar om att det är viktigt att den som lämnar in ett förslag får respons om vad som händer med förslaget. Det är viktigt ur motivationssynpunkt eftersom förslagslämnaren vill få en upplevelse av att någon verkligen tagit emot förslaget. Denne vill förstås också gärna veta hur man går vidare med förslaget. Därför är det också viktigt att organisationen orkar genomföra de förslag som kan generera effektivitet.

Större delen av intervjupersonerna säger att samtliga medarbetare borde dela med sig av sina idéer på grund av lojalitet till företaget. De anar dock att det trots detta kan finnas olika typer av hinder som gör att man inte delar med sig. Ett exempel är att man inte vågar dela med sig om man är osäker på om idén är tillräckligt bra eller om den har en effekt som är stor nog för att vara värd att genomföra. En annan respondent säger att det också kan vara så att man är orolig för att förslaget resulterar i negativa konsekvenser för en själv. De negativa konsekvenserna kan även drabba andra vilket kan göra att man får fiender om man delar med sig av sin idé, menar denne. Ytterligare en respondent menar att det även kan finnas politiska skäl att inte dela med sig, eftersom man kan upplevas som hotfull eller besvärlig om man vill förändra något som är djupt rotat i företagskulturen eller i företagets värderingar. Ytterligare anledningar till att man inte delar andra sina idéer kan vara att organisationen har ett decentraliserat resultatansvar som gör att medarbetarna framförallt vill gynna sin egen grupp, säger en respondent. En annan nämner ännu en anledning, nämligen att man inte upplever att man blir tillräckligt uppmärksammas om ett förslag man lämnat in genererar ökad effektivitet för företaget. Personen menar att det ibland händer att andra för vidare ens idéer som om det var sina egna.

En majoritet av de tillfrågade är överens om att det behövs någon form av morot för att få medarbetarna att dela med sig av sina idéer. När det gäller ekonomisk belöning är gruppen kluven, med en något större andel som är negativa. Några anser att ekonomiska belöningar kan vara bra eftersom pengar

fungerar bra som motivator, det är ju något som alla vill ha. Utan pengar uppnås ej de anställdas fulla potential, menar en respondent. De som inte tror på ekonomiska belöningar resonerar i termer av att man enbart belönar den enskilde individen vilket kan leda till ett mer egoistiskt tänkande. Respondenterna menar att detta leder till att medarbetarna enbart gör det man tjänar pengar på och i mindre utsträckning väljer att dela med sig av sina idéer eftersom andra då kan tjäna pengar på dem.

Förutom ekonomisk ersättning finns det även andra typer av belöning som de tillfrågade tar upp. En av deltagarna menar att det skulle vara bra om man på något sätt mäts på hur mycket man bidragit med förslag på förbättringar. En annan respondent pratar om att man skulle kunna ursprungsmärka en idé eller en produkt, exempelvis ett dokument. Detta skulle enligt personen öka motivationen att dela med sig då alla skulle se vem det var som bidragit med det. En av intervjupersonerna pratar även om att det är viktigt att få de anställda att känna sig värdefulla och ha en hög tilltro till sin egen förmåga. Samma person menar att det som är den allra mest effektiva formen av belöning är den som belönar hela gruppen istället för individen. Detta för att skapa ett starkt team. Att motivationen till stor del hänger på lagbygget är flera respondenter inne på. Mycket av arbetet med att få medarbetarna motiverade hänger på ledaren, menar de. Ledaren måste visa intresse för att ta emot förslag om förbättringar. Dessutom måste denne se till att skapa ett öppet klimat med högt i tak; en kulturförändring, säger de. För att lyckas med detta nämner deltagarna flera faktorer. Några av dem pratar om att det är viktigt att låta medarbetarna lära känna varandra. De menar att det finns fördomar inom företaget, särskilt mot personer från andra geografier än den man själv tillhör. En respondent föreslår teambuilding för att råda bot på detta medan en annan föreslår arbetsrotation. Ytterligare en deltagare menar även att då det för några år sedan gjorts en omorganisation på Skanska är det inte så många som haft samma position någon längre tid och därmed har det skapats en mer öppen kultur på företaget. Personen säger också att för att få igång motivationen är det viktigt att prata mycket om förbättringar. Då kommer tankarna och diskussionerna igång, menar denne.

6 Analys

Här tolkas resultatet av intervjuerna i ljuset av den teoretiska bakgrund som samlats in. Funna samband beskrivs och tänkbara förbättringar presenteras.

6.1 Förändringsarbete

Att en ny företagsledning ofta initierar en förändring kan bero på att de vill sätta sin prägel på företaget, eller att de vill visa upp sig för medarbetarna med att komma med bättre sätt att arbeta. Förändringsledaren har ett stort ansvar och kan också känna sig pressad av företagsledningen, som hela tiden kräver resultat av företaget. Som Angelöw nämner, kan det uppstå problem då inte medarbetarna känner lojalitet eller känner misstro mot den nya ledningen. Därför anser författarna att det är viktigt att skapa sig ett förtroende hos de berörda innan man ändrar på metoder som de anser fungera bra. Eftersom ett omfattande förändringsarbete kräver resurser, är det logiskt att ett företag inte kan prestera på samma nivå som tidigare under förändringsarbetets gång. Ett uteblivit resultat spär på den misstro mot en ny ledning som kan uppstå, då sämre resultat blir konkreta ”bevis” på att de nya metoderna inte är bra.

De personer som arbetar med förändring blir ofta inte lika påverkade av förändringen så som andra medarbetare på företaget. Detta är bra i det avseendet att det genererar det mest objektiva förändringsarbetet. Hade förändringsgruppen bestått av människor som själva påverkades av förändringen hade de förmodligen anpassat förändringen utifrån deras egna viljor och villkor, istället för vad som gynnar företaget mest. Dock är det förståeligt att vissa medarbetare känner misstro mot dessa, eftersom de känner att en förändringsledare som inte känner samhörighet med de som berörs av förändringen inte kan göra ett bra jobb och detta kan bli ett problem. Lösningen på detta tros vara att all kommunikation går genom samtliga led, från förändringsledningen till produktionen.

Som flera respondenter svarat har det varit många förändringar på Skanska. Det är viktigt att stanna upp ibland och reflektera över det som gjorts och se vad det resulterat i. På så sätt kan man i framtiden använda sig av redan beprövade förändringsmetoder och därmed få ett effektivare förändringsarbete. Dessutom är det viktigt att bli klar med en förändring innan man påbörjar nästa och stanna upp i nuläget för att kontrollera vad förändringen resulterade i. Ur ett ekonomiskt perspektiv är det viktigt att inte bedöma resultatet från en omfattande förändring innan den hunnit förankra sig ut i alla grenar. Nya förändringsbenägna ledare måste bedöma var i förändringsprocessen företaget för tillfället befinner sig och reflektera över när det är bäst att initiera en ny förändring.

6.1.1 Motstånd

Att det uppstår ett motstånd mot en förändring är förståeligt i de fall där man ska förändras från någonting redan bra, trots att förändringsarbetets mål är att landa i någonting bättre. De tillfrågade har upplevt mycket förändringsmotstånd genom åren och detta kan vara ett tecken på att Skanska ofta initierar förändringar proaktivt, för att förebygga negativa resultat. De motstånd som uppstår kan vara tecken på att de berörda är oroliga och känner sig rädda över vad förändringen kommer medföra, eventuellt en tro på att förändringen kommer försämra för medarbetarna eller misslyckas. En förändring kan exempelvis medföra att vissa berörda blir av med jobbet. Motstånd kan också uppstå på grund av att de berörda har negativa erfarenheter av tidigare förändringar. Det är viktigt att förstå att motstånd kan vara nyttigt för förändringsarbetet, vilket tas upp både i teorin och av respondenterna. Som tidigare nämnts finns det ett dilemma där en förändringsledare ska försöka förändra en organisation som denne inte är speciellt insatt i. Det tycks att motståndet är lösningen på detta, då motståndarna kan få förändringsledaren mer insatt i situationen. Att låta de berörda få vara med och lämna sina synpunkter inför ett förändringsarbete, och se motståndarna som en tillgång istället för någonting negativt tror respondenterna är nyckeln för att lösa detta dilemma, vilket stämmer med den teoretiska bakgrunden.

Allt motstånd är självklart inte positivt för förändringen. Det kan finnas medarbetare som tvärt säger emot allt nytt och hela tiden drar åt det konservativa hållet. Detta fenomen tas upp av flertalet intervjudeltagare och även av Sandström i teorin. Orsaker till detta kan exempelvis vara att de är oroliga att förlora sitt jobb. Om en förändring medför att berörda blir av med jobbet gäller det att vara kritisk till att använda motstånd från dessa berörda som riktlinjer i förändringsarbetet, då dessa förmodligen oftast kommer vara destruktiva för förändringen. I dessa fall går företaget och de berördas intresse åt olika håll och det ligger då i dessa berördas intresse att förstöra förändringen. Hot mot vanor och annan trygghet är också orsaker till förändringsmotstånd och det kan vara fördelaktigt för förändringsledaren att inte gå in och ändra på saker som ändå ej påverkar resultatet eftersom detta kan vara saker som medarbetare finner trygghet i. Det är också viktigt för förändringsledaren att försöka instifta nya tryggheter i de nya metoderna som förändringsarbete för med sig. Att hela tiden vara tydlig med förändringens motiv och att alltid förklara orsaken till varför förändringen sker tror författarna är ett bra sätt att minimera medarbetarnas eventuella oro inför ett förändringsarbete. En minskad oro hos medarbetarna kan förändra negativt motstånd till positivt motstånd som förändringen kan ha nytta av.

Olika motstånd uppstår vid olika tillfällen. *Positivt motstånd* uppstår ofta i början, då det vill påverka förändringen tidigt i processen. Detta är fördelaktigt för förändringsarbetet, men det är då också viktigt att positivt motstånd tillåts uppstå och får gehör av förändringsledaren. *Förnekande motstånd* tycks uppstå mot slutet av processen. Med förnekande motståndare menas de som förnekar eller inte tror på att förändringen kommer ske. Därför gör de inget motstånd i början utan motståndet uppstår i slutet av processen när dessa upptäcker konkret att förändringen genomförs. Det *negativa motståndet*, alltså det motstånd som är emot förändring under så stora omständigheter att förändringen blir ogenomförbar, tycks vara genom hela förändringsprocessen. Negativa motståndare är alltså de som innehar ett intresse av att förändringen misslyckas.

6.1.2 Motivation

Både Kotter och respondenterna nämner att det är lättare att motivera ett förändringsarbete om det är nödvändigt för företaget. Att samtliga respondenter svarar att de upplevt mycket motstånd är ett bevis på att Skanska försöker genomföra förändringarna proaktivt, innan det blir direkt nödvändigt. För att motivera förändringsarbetet kan förändringsledaren försöka etablera en nödvändighetskänsla hos medarbetarna, även om förändringen inte är direkt nödvändig för tillfället. Detta kan göras genom att tillsammans med medarbetarna försöka tina upp de företagskulturer som är etablerade och granska dessa. På så sätt får de berörda själva vara med och planera förändringsarbetet, och det anses vara mer motiverande för medarbetarna att genomgå en förändring om de själva varit med och utformat den enligt både teorin och respondenterna. Att använda sig av exempel och goda stories är ett sätt att motivera medarbetarna, då de kan relatera till dessa exempel och själva se vad denna förändring resulterat i.

Att motivera med hjälp av belöningar nämns också i både teorin och intervjuresultatet. Detta tycks vara en bra metod och om förändringen har resulterat i en ekonomisk vinst för företaget kan belöningen vara i form av bättre maskiner et cetera, som på så sätt belönar både företaget och medarbetarna. Effektivare och smidigare maskiner som medarbetarna kan använda är ett exempel på detta eftersom det genererar i effektivare produktion samt underlättar medarbetarnas arbete i gruppen.

6.1.3 Delaktighet

Att skapa en god delaktighet från de berörda är otroligt viktigt för ett förändringsarbete. Det gäller att involvera medarbetarna så att de kan vara med och påverka, det nämns både av bland annat Angelöw i teorin och av majoriteten av respondenterna. Förändringsarbetet måste innehålla punkter om att skapa goda förutsättningar så att de berörda har möjlighet att påverka. På så sätt känner sig ingen utanför och maktlös inför en förändring. Det är ett bra

sätt att förebygga förnekande och negativt motstånd och omvandla det till positivt motstånd. För att kunna skapa en bra delaktighet är det viktigt att förstå att alla individer har olika viljor och förutsättningar för att förändras och därför kan man behöva använda olika tillvägagångssätt till olika individer. Att både företagsledningen och förändringsledningen föregår med gott exempel är ett sätt att få folk att involvera sig i förändringen. Det kan handla om att synas i samråd eller att föra kommunikation med de berörda så att de förstår att en förändring är på gång. De berörda måste inte gilla förändringen men att skapa förutsättningar så att alla förstår förändringens syfte kan göras genom att sprida engagemang och skapa delaktighet.

Det förekommer olika argument om vilka man ska börja involvera i ett förändringsarbete och vilka som är viktigast. Det kommer alltid att finnas de som varken är för eller emot en förändring, och denna grupp människor är intressanta för ett förändringsarbete eftersom de är övertalningsbara. Involverar man dessa i ett förändringsarbete kan de bidra med mycket kunskap om produktionen och arbetet i sig, utan att vara direkta motståndare till förändringen och därför nämns dessa som viktigast att få med sig.

I undersökningen nämns också att det är viktigast att börja med att involvera de som är enklast, med argument att dessa kräver minst resurser för att generera god delaktighet. Dock ses detta som en mindre god taktik, eftersom dessa förmodligen kommer närma sig förändringsarbetet självmant utan att behöva tillsätta resurser. Det tycks viktigare att lägga resurserna på de som är mindre benägna till delaktighet, och en teori är att de som är enkla att involvera antingen gör sig delaktiga i förändringen före involveringsarbetet genomförs, eller att dessa följer med de mindre delaktighetsbenägna under involveringsarbetets gång.

6.1.4 Kommunikation

Kommunikation är A och O när det kommer till förändringsarbete, vilket både respondenterna och bland annat Angelöw tar upp. Om kommunikationen brister kommer förändringen inte kunna genomföras. Skanska är mindre bra på kommunikation enligt vårt intervjuunderlag, som också säger att det finns mycket motstånd mot förändring på Skanska. Att Alvesson och Svenningsson nämner att en dålig kommunikation har en koppling med att motstånd uppstår, bekräftar påståendet att Skanska är dåliga på kommunikation.

Kommunikationssvårigheterna som det gäller att arbeta med är bland annat tydlighet. Att alltid kontrollera så budskapen har uppfattats korrekt är en enkel, smidig och billig åtgärd för tydlighetsproblemet. Inte bara är det sändarens ansvar att budskapet uppfattas korrekt, utan det borde även ligga i sändarens intresse, då denne slipper upprepa sig långt i efterhand. Dessutom måste de berörda ha möjlighet att alltid kunna ställa frågor om

förändringsarbetet. En god förändringskommunikation innehåller förändringens orsak och syfte samt vad som ska göras. Förändringsledaren måste inte självförtroende angående förändringen i sin kommunikation och kunna argumentera väl för förändringens fördel. Dock är det viktigt för förändringsledaren att ha i åtanke att förutsättningar för förändringen kan förändras, och därför bör man ta detta i akt när man argumenterar för förändringsarbetet. Om kommunikationen görs ordentligt förebyggs motstånd och det blir även lättare för de positiva motståndarna att påverka förändringen i rätt riktning.

För att kunna kontrollera om budskapet uppfattats korrekt är det lämpligast med tvåvägskommunikation, eftersom eventuella frågor då kan redas ut direkt. Dock är detta inte alltid genomförbart, exempelvis vid stora förändringar. Förslagsvis är då att ha personal som fungerar som kommunikatörer mellan förändringsledningen och produktionsarbetarna, så att kommunikationen går genom samtliga led. Dock bidrar detta till problemet att alla då inte kommer få samma information eller vid samma tillfälle. En lösning på detta är att dela upp kommunikationen i bestämd och obestämd information. Bestämd information är hemsidor, mail, brev och så vidare medan obestämd information är den kommunikation som förs via samtal och på så sätt är olika beroende på vem det är som samtalar. Kommunikatörerna kan då ha den bestämda informationen som underlag när de kommunicerar ut förändringen, så att alla kommunikatörer följer samma mall och strategi. En annan lösning på detta anses vara att dela upp kommunikationen i mindre delar, där man enbart ger ut budskap om företagets nuvarande fas. Då kan förändringsledaren lättare sammansvetsa kommunikatörerna så de meddelar samma information till hela den berörda organisationen.

Att dela upp kommunikationen och inte informera allting direkt, är också fördelaktigt, eftersom förutsättningarna kan ändras som tvingar förändringsarbetet att förändras. Om all information hade gått ut till medarbetarna från start, hade denna information inte varit aktuell efter att förutsättningarna ändrats och detta hade skapat förvirring och misstro. Det är dessutom svårt för medarbetare att ta emot för mycket information på en och samma gång. Dock bör förändringsinformationen i stora drag, med grund och vision, alltid finns tillgängliga för medarbetarna så de vet åt vilket håll de ska sträva och varför förändringen sker. Detta tas upp både av Sandström och intervjudeltagarna. När det gäller medarbetare som utifrån kastas rakt in i ett förändringsarbete och på så sätt inte har varit med från start kan en lösning vara att sätta dessa tillsammans med medarbetare som redan är väl etablerade i förändringsarbetet, så att de nya kan ta lärdom av dessa.

Man bör försöka innefatta en kommunikation tidigt, för att ge de berörda så goda förutsättningar till delaktighet som möjligt. Det är dock viktigt att vara klar med förarbetet så pass mycket att man kan svara på frågor och göra informationen så pass tydlig att det inte känns vagt och skapar förvirring. Det inger samtidigt förtroende om man alltid upplevs förberedd. För att lösa detta krävs planering. Det är även viktigt att förstå att kommunikation tar tid; inte bara att förmedla utan även att förstå kommunikationen. Ofta är de högre uppsatta längre fram i förändringsprocessen än produktionsarbetarna, så som figur 3 (sidan 31) visar. Här är det viktigt att de högre uppsatta förstår att kommunikation om en omfattande förändring tar tid och förändringen kommer stanna upp under den tid som kommunikationen pågår. Dock borde kommunikation om förändringen fortgå även om förändringen står stilla, så att berörda påminns om förändringen. De högre uppsatta måste fortsätta visa engagemang i förändringen genom hela processen och inte känna meningslöshet med engagemanget när de märker att resten av organisationen ännu inte är på samma nivå än de. På så sätt sprids förändringsbenägenheten och engagemanget genom hela organisationen. Det önskvärda engagemanget redovisas i figur 4 (sidan 32).

6.1.5 Förändring som ett projekt

Att göra om förändringen till ett projekt är ett sätt som ofta tillämpas. Det måste sättas upp konkreta mål och projektet måste avgränsas tidigt. Planering av förändringen är också viktig. Fördelaktigt är att dela upp förändringen i olika delprojekt, med täta projektdelar i början av förändringsprocessen. Små delprojekt blir en mjukstart in i förändringsarbetet för medarbetarna, samt att det skapar bättre förutsättningar för medarbetarna att känna framgång i förändringen. Detta anses som en bra metod eftersom brist på framgång inte motiverar de berörda till att fortsätta med förändringsarbetet, vilket Sandström tar upp. Att göra ett projekt är också ett sätt att skilja förändringens fortgång med grundarbetets fortgång. På så sätt går det att se hur förändringen påverkar arbetsresultatet, dock kommer troligtvis arbetsresultatet inte uppnå de nivåer som det vanligtvis gjorde innan förändringsarbetet på grund av nya ovana metoder et cetera. I resultatdelen nämner respondenterna att det har skett för mycket förändring på Skanska, eller att de har för mycket andra arbetsuppgifter att sköta utöver förändringen. Därför tros det antingen vara för mycket förändringar på Skanska, eller en brist på förändringsresurser. För att snabba på och förenkla förändringsprojektet måste företagsledningen förstå att resurser måste tillsättas, antingen inom företaget eller utifrån via konsulter. De gånger ett företag har en övertro på sin egen förmåga att förändras blir kostsamma för företaget då förändringen blir slarvigt gjord. Det gäller alltså att rätt personer får rätt behörighet att genomföra förändringsarbetet. Personerna som genomför förändringen måste också inse att alla berörda har sin roll i ett förändringsarbete och de kan ta nytta av dessa.

En viktig del i förändringsarbetet är implementering. Detta tar mycket tid och det är därför viktigt att förändringsledningen håller engagemanget uppe och förstår att det tar mycket tid. En väl utförd implementering är grund för ett smidigt förändringsarbete.

Ett smidigt sätt att sätta sig in i vad ett förändringsarbete innebär är att ta vara på tidigare erfarenheter, inom eller utanför företaget. Här kan man ta lärdom av förändringsarbete innan man implementerar sin egen förändring, så man skapar sig en bild av vad förändringen kommer leda till. Dessutom måste man ta nytta av sitt eget projekt, och ta erfarenheter från sig själv genom uppsummering och reflektion av förändringsarbetet. Just reflektion och att självkritiskt granska tidigare förändringsarbeten är någonting som Skanska borde vara noggranna med, eftersom flertalet respondenter nämnt detta. Detta är ett billigt och nyttigt sätt att förbättra sig inom organisationsförändring, vilket är en stor del av företaget. Med detta menas inte bara att de högre uppsatta ska utvärdera förändringen, utan samtliga berörda ska utvärdera den utifrån hur förändringen påverkat dem så att alla påverkade får gehör för sina åsikter. Denna utvärdering bör lämpligtvis ske efter en förändring har förankrat sig för att skapa en så rättvis bild som möjligt. Annars finns risken att en del metoder fortfarande känns ovana för medarbetarna och de kan därmed svara negativt på utvärderingen. För att veta om förändringen är klar och förankrad är svårt, eftersom det inte riktigt går att mäta förändringen. Ett sätt att se om en förändring är klar är när samtliga medarbetarna har sett fördelarna och använder de nya metoderna som rutin. Alternativt kan man använda sig av E/A-kvot, som Sandström beskriver, för att beräkna hur förankrad förändringen blivit. Förankringen kan ta lång tid för att nå ut till alla. Här kan förändringsledaren använda sig av medarbetarna som en extra arm ut till samtliga genom att dessa förespråkar de nya metodernas fördelar och tillämpar dessa i vardagen.

6.2 Kunskapsspridning

Det är tydligt att det är viktigt att ta tillvara de anställdas idéer eftersom det bidrar till organisationens tillväxt, både utifrån respondenternas svar och teoribakgrunden. Att hitta ett bra system för att göra detta är förstås helt avgörande och det finns många olika varianter.

6.2.1 Förslagssystem

För att ett förslagssystem ska vara effektivt är en av de mest grundläggande faktorerna att alla känner till systemet och har möjlighet att använda det, detta skriver Zerfass & Huck. Här finns stor förbättringspotential för Skanska eftersom splittringen i frågan om det finns ett system är stor. De system som uppgavs tycks inte heller riktigt vara det vi avser med ett system där man kan lämna in förslag om förbättring. *BIA* är inte ett system hos Skanska utan byggbranschens system för att rapportera om risker i arbetsmiljön. Inte heller

förbättringsknappen i *Vårt Sätt Att Arbeta* motsvarar det vi söker då denna avser förbättringar i verksamhetsbeskrivningen och inte i själva verksamheten. Man kan sluta sig till att intervjupersonerna antingen har missförstått vår fråga eller syftet med de system som angivits.

Även då det finns ett förslagssystem som alla medarbetare känner till är det, enligt vad Dijk & van den Ende, inte ovanligt att systemet inte uppnår önskvärd effektivitet. En klassisk förslagslåda kan placeras på en välbesökt plats, men just i asfaltbranschen kan det vara svårt att ha en fysisk låda eftersom yrkesarbetarna inte befinner sig på kontoret så ofta. Förslagslådan är av flera anledningar inte det mest effektiva systemet, vilket flera av deltagarna också har erfarit. Förslaget med ett telefonnummer att ringa skulle passa bättre eftersom alla har tillgång till systemet. Att anställa någon för att besvara samtalen personligen skulle förmodligen ta alltför mycket resurser i anspråk. Systemet skulle istället kunna utformas som en telefonsvarare som ger instruktioner och spelar in förslaget. Ett problem skulle dock kunna vara att anonymitet inte kan uppnås eftersom förslagslämnarens röst måste spelas in. Ytterligare ett problem som gäller både för förslagslådan och telefonsvararen är att de inte genererar engagemang och motivation.

Att ta kontakt med rätt personer för att förmedla sin idé är en metod som bara fungerar om man har ett tillräckligt stort kontaktnät för att kunna nå rätt personer. Den som ej har denna möjlighet kan lämna över idén till sin närmaste chef men detta kräver att denne har ett engagemang och driver förslaget vidare. Detsamma gäller för att dela med sig av idéer på möten; där gäller det också att befinna sig i på rätt position. Möten kan dock vara bra att använda sig av för dem som har möjligheten för att få igång tankarna om hur verksamheten kan förbättras. Att ha det som en punkt på mötet gör att man säkerställer att det kommer med och användandet av detta skulle kunna utvidgas. Förbättring av verksamheten skulle kunna finnas med på veckomöten överallt i organisationen, vilket kan vara ett sätt att få in det i det dagliga arbetet. Dessa metoder kan vara bra sätt att få igång kreativiteten på arbetsplatsen. Viktigt att tänka på är dock att spridningen av idéerna är helt beroende av vilka personer som deltar och hur dessa förmedlar informationen vidare till resten av organisationen.

Fysiska möten och diskussioner öga mot öga har flera fördelar. Det innebär att man får en direkt reaktion på sin idé och upplever att någon tar emot den vilket är av största vikt, bland annat när det gäller att generera engagemang och kreativitet. Just i den fas då idén ska tas emot av organisationen är det viktigt både att systemets struktur och organisationens kultur är stödjande och att förslagen emottas med positiva relationer. Därför kan en av deltagarnas idé om att anordna möten för att diskutera produktion vara bra. Dessa skulle

kunna involvera representanter från produktionen i alla delar av landet och diskussionerna skulle därmed äga rum mellan dem som verkligen är experter på produktion. Detta skulle också göra att människor får träffas och lära känna varandra och därmed öka viljan att dela med sig. Brainstorming skulle kunna användas på den här typen av möten för att få igång kreativiteten. Det är viktigt att de personer som väljs ut för att representera sin geografi har en hög informell status och är engagerade. Inlämningen av idéer till representanten skulle både kunna ske både genom personlig kontakt och genom någon form av tekniskt system, till exempel en app för smarta telefoner. En sådan skulle kunna utformas för att ta emot förslag både via ljudinspelning och skriftligt. Därmed skulle det kunna finnas en möjlighet att lämna förslag anonymt.

6.2.2 Motivation

För att kunna bygga upp och bibehålla motivation att dela med sig av sina idéer är det viktigt att ge återkoppling till den som lämnat in ett förslag, det menar van Dijk & van den Ende. Att man orkar genomföra de förslag som kan ge positiva effekter är också av stor betydelse. I *the CreativityTransformational model* beskrivs att detta kräver att organisationen har tillräckliga resurser för att kunna hantera förslagen, även icke-ekonomiska belöningar kräver en del resurser. Därför kan det vara bra att ta resursåtgången i beaktande innan man gör satsningar för att tillvarata idéer, för att inte riskera att motivationen snabbt sjunker.

Att man inte delar med sig av sina idéer kan förstås ha många olika grunder. Om man är osäker på sina idéer eller om man tror att dessa kan generera negativa konsekvenser i form av att man får fiender skulle möjlighet att lämna förslag anonymt kunna vara en lösning. Anonymiteten innebär ju dock att det inte finns någon möjlighet att få någon form av belöning för den idé man lämnar in, vilket tycks ha stor betydelse för motivationen. Ekonomiska belöningar kan dock bidra till att man håller sina idéer för sig själv i större utsträckning. Därmed kan det ge negativa effekter på företagskulturen i form av minskad öppenhet och mer egoism, detta både enligt flera av respondenterna och van Dijk och van den Ende samt Baumann & Stieglitz. Därför bör man försöka hitta andra typer av belöningar. Ett av förslagen som intervjudeltagarna kom med var att man skulle kunna ursprungsmärka både förslag på förbättringar och även dokument och liknande för att säkerställa att upphovsmannen får publicitet för det denne har åstadkommit. Den som kommit med ett förslag som genererat positiva effekter skulle sedan kunna uppmärksammas både lokalt, på sin egen arbetsplats men även på högre nivå som exempelvis på intranätet. På arbetsplatsen skulle publiciteten kunna skapas i form av utdelning av diplom. I resten av organisationen skulle det, när det nya ska införas, även kunna hållas en kort presentation av upphovsmannen.

Ovan nämnda belöningsvarianter är alla exempel på individuell belöning. Att belöna en grupp istället för en enskild individ ger förmodligen inte lika stark motivation, åtminstone inte till en början. Positiva effekter är dock att belöningar för hela gruppen ökar teamkänslan som också är viktigt för motivationen. Därmed skulle belöningar för hela gruppen vara mer positivt på lång sikt.

Det som tycks vara den största faktorn för att uppnå motiverade medarbetare är att ha ett öppet klimat på arbetsplatsen. Ett sätt att uppnå detta tycks vara att låta medarbetarna byta position då och då, antingen temporärt eller permanent. Detta gör att inlärd vanor sätts på prov och därmed kan nya idéer födas. Dock kan det vara svårt att genomföra rent praktiskt. Klimatet påverkas även av organisationen i stort; det gäller att det i hela företaget skapar en öppen kultur som visar att det finns ett intresse av att ta emot förslag och att det även finns utrymme i det dagliga arbetet för att göra förbättringar. Att de anställda måste känna att deras idéer är värdefulla för företaget är något som både nämns i teoribakgrunden och av respondenterna. En sådan förändring kan dock ta tid att genomföra då det handlar om att förändra företagets kultur vilket är en förändring av andra ordningen. För att göra detta behöver var och en av ledarna ute i organisationen vara väl medvetna om hur detta ska gå till och därmed skulle ytterligare ledarskapsutbildningar kunna vara en lösning. Det allra viktigaste är dock att se till att ledaren har tillräckligt med tid för att kunna skapa en öppen kultur och visa intresse för nya idéer. Att ha tillräckliga resurser blir alltså grundläggande även på detta plan. Just brist på tid och övriga resurser verkar vara ett stort problem på många håll både på Skanska och i samhället i stort.

7 Slutsats

Kapitlet ger en kortfattad beskrivning av studiens resultat genom att forskningsfrågorna besvaras.

7.1 Hur kan förändringsarbetet organiseras för att få bättre effektivitet och mötas av mindre motstånd?

Förändringsarbetet organiseras på bästa sätt genom planering. Planeringen kan göras efter tidigare förändringserfarenheter, antingen från det egna företaget eller från ett annat. Att vara tydlig och kontinuerlig i kommunikationen är också viktigt, eftersom förändring är någonting som påverkar många och ofta på olika sätt. Ibland räcker det inte heller att vara tydlig, och därför måste förändringsledaren ibland kontrollera så budskapet har uppfattats på rätt sätt. Förändringsarbetets syfte och mål måste kommuniceras ut på ett vettigt sätt så att de berörda förstår hur de ska agera och varför. Det är viktigt att den informationen som kommuniceras ut är väsentlig för förändringsfasen, samt att den når ut till alla berörda.

För att en förändring ska fungera krävs delaktighet av samtliga berörda. Det är varje medarbetares eget ansvar att vara delaktig, därför måste förändringsledaren se medarbetarna som en resurs och skapa förutsättningar för dessa att vara med och påverka. Det är förändringsledaren som leder förändringen, men det är medarbetarna som gör den verklig. Om medarbetarna känner sig delaktiga i förändringsarbetet känner de sig också motiverade till att vara med och påverka det.

Kommunikation är inte bara viktigt från de övre skikten till de lägre, utan även i omvänd ordning. Produktionsarbetarna kan ofta komma med en insikt i arbetet som en förändringsledare inte besitter. Vissa synpunkter som dessa insatta har kan ibland upplevas som ett motstånd mot förändringen. Dock är motstånd inte alltid negativt utan i många fall kan förändringsledaren ta nytta av de idéer som uppkommer via motståndet. Om dessa idéer tas till vara på och utvecklas på rätt sätt gör detta förändringsarbetet mer effektivt.

Att få ett effektivt förändringsarbete handlar även om att tillsätta tillräckliga resurser för den förändring man vill utföra. Detta kan göras antingen genom att öka antalet personer som arbetar med att driva igenom förändringen eller genom att sänka takten i vilken förändringarna genomförs.

7.2 Hur kan uppsamlingen av kunskap och innovationer från alla delar av organisationen förbättras?

För att kunna ta vara på medarbetarnas idéer är den mest grundläggande faktor att ha ett system för detta, vilket i nuläget verkar saknas på Skanska. Det är också viktigt att alla medarbetare känner till systemet och har möjlighet att använda det på ett enkelt sätt. Något som är lätt att missa när det gäller detta är även att se till att samtliga i organisationen förstår syftet med systemet och hur det är tänkt att användas. Författarna föreslår en kombination av flera olika system för att fånga upp olika individers idéer. Till att börja med skulle Skanska kunna utveckla en app för smarta telefoner som kan ta emot förslag både skriftligt och via ljudinspelning. Detta kan kombineras med att det på varje arbetsplats skapas en rutin i att ta upp förbättringsmöjligheter på veckomöten och på så sätt få igång personalens kreativitet. För att sprida förslagen till resten av organisationen föreslås att man anordnar större möten några gånger om året där representanter ur produktionen från olika delar av landet deltar. För att stimulera kreativiteten kan brainstorming användas som metod på dessa möten.

Någon form av belöning kan vara ett bra sätt att bibehålla motivationen att dela med sig av idéer. Undersökningen har visat att ekonomiska belöningar har fler negativa effekter än positiva. Därför föreslås istället belöning i form av ett diplom samt att förslagslämnaren blir uppmärksammas både lokalt på sin egen arbetsplats och på Skanskas intranät.

Det gäller också för alla ledare på företaget att skapat ett öppet klimat, få de anställda att känna sig betrodda och få dem att våga uttrycka sina idéer. Ledarna behöver ha kunskap om hur detta kan göras och även själva visa intresse för sina anställda. För att lyckas med detta är det grundläggande att avsätta tillräckliga resurser så att denna kulturförändring blir möjlig.

8 Förslag på vidare studier

Studien har till stora delar bekräftat den teoretiska bakgrund som samlats in. Detta skulle delvis kunna bero på att majoriteten av de personer som deltagit i studien kan mycket om förändringsarbeten och har troligen läst en hel del teori själva. Därför hade det varit intressant att göra ytterligare en undersökning där respondenterna istället hämtades från de lägre nivåerna i företagshierarkin. Medarbetare på dessa nivåer ser förändringar ur ett annat perspektiv och kan därför tillföra nya infallsvinklar. Det skulle också vara intressant att göra en noggrannare undersökning av vad dessa personer skulle vilja ha ut ur ett förslagssystem. Detta eftersom resultatet av denna rapport visar att förslagssystemen är allra viktigast för personer som inte har ett stort kontaktnät.

Det hade även varit intressant att göra en undersökning av kommunikationen på Skanska Region Asphalt eller ett liknande företag. Detta eftersom denna rapport visar på en del brister i kommunikationen, inte bara vid förändringsarbeten utan även i det dagliga arbetet. Då just att sprida information är något som kan ha stor betydelse effektiviteten i arbetet kan detta vara ett värdefullt område att utforska.

9 Referenser

Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2014) *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Liber, Stockholm.

Andersson, E. & Flysjö, M. (2015) *Förändringsarbete och motstånd - inom energibranschen*. Högskolan i väst, Trollhättan.

Angelöw, B. (2010) *Framgångsrikt förändringsarbete*. Natur & Kultur, Stockholm.

Baumann, O. & Stieglitz, N. (2014) *Rewarding value-creating ideas in organizations: The power of low-powered incentives*. *Strategical Management Journal* 35, 3: 358-375.

Bergkvist, L. (2012) *Förändringsledningsteori i praktiken - En studie av en förändring gällande strategisk Human Resources*. Göteborgs universitet, Göteborg.

Dalen, M. (2015) *Intervju som metod*. Gleerups Utbildning AB, Malmö.

Ekdahl, A. & Sandell, J. (2012) *Har det hänt något sedan förslagslådan? - En studie av hur tjänsteföretag tar tillvara på medarbetarnas idéer*.

Handelshögskolan, Umeå.

Eriksson, P. E., Olander, S., Szentes, H. & Widén, K. (2014) *Managing short-term efficiency and long-term development through industrialized construction*. *Construction Management and Economics*, 32, 1-2: 97-108.

Fairbank, J. F. & Williams, S. D. (2001) *Motivating Creativity and Enhancing Innovation through Employee Suggestion System*. *Technology, Creativity & Innovation Management*, 10, 2: 68-73.

Falkenberg Olsson, J. & Jonsson, M. (2015) *Förändringsarbete och dess kritiska faktorer – En fallstudie om Lean-implementeringen på läkemedelsföretaget Octapharma AB*. Södertörns högskola.

Hartman, J. (2004) *Vetenskapligt tänkande - Från kunskapsteori till metodteori*. Studentlitteratur AB, Lund.

Hellman, L. (2015) *Fånga och förverkliga idéer - En studie om att tillvarata anställdas idéer och förverkliga dem till innovationer*. Linnéuniversitetet, Kalmar & Växjö.

- Kotter, J. (2012) *Leading Change*. Harvard Business Review Press, Cambridge.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. Human Relations, 1, 5: 5-41.
- Melén Fäldt, M. (2010) *Förändringskompetens - En studie av anställdas upplevelser och lärande i samband med organisationsförändring*. Lunds universitet, Lund.
- Sandström, B. (2000) *Att lyckas som förändringsledare - Processmetodikens grunder*. Industrilitteratur AB, Stockholm.
- Skanska (2016a) <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Historia/>. Hämtad 2016-03-04.
- Skanska (2016b) <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Skanska-i-siffror/>. Hämtad 2016-03-04.
- Skanska (2016c) <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Verksamheten-i-Sverige/>. Hämtad 2016-03-04.
- Skanska (2016d) <http://www.skanska.se/Om-Skanska/Verksamheten-i-Sverige/Bygg--och-anlaggningsverksamhet/>. Hämtad 2016-03-04.
- Skanska (2016e) <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Vara-varderingar/>. Hämtad 2016-03-04.
- Sveriges Byggindustrier (2016) <https://www.sverigesbyggindustrier.se/tillbudsrapportering>. Hämtad 2016-05-08.
- Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Van Dijk, C. & van den Ende, J. (2002) *Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas*. R&D Management, 32, 5: 387-395.
- Zerfass, A. & Huck, S. (2007) *Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication*. International Journal of Strategic Communication. 1:2, 107-122.

10 Bilagor

10.1 Bilaga 1: Intervjuunderlag

Bakgrund

1. Hur länge har du jobbat för Skanska? Ger en indikation om hur stor erfarenhet personen har inom arbetet.
2. Har du arbetat inom samma bransch på något annat företag tidigare? Ger en idé om personen är präglad av andra metoder än Skanskas.
3. Vilken befattning har du och hur länge har du haft denna befattning? Ger svar på ungefär vilka arbetsuppgifter personen har och besvarar hur van personen är i sin yrkesroll.
4. Vilken är din roll i förändringsarbeten? Viktigt att veta då detta avgör hur arbetet med förändringar påverkar personens arbetssituation.

Förändringsarbeten

5. Vilka erfarenheter har du av förändringsarbeten? Ger information om hur personen upplevt tidigare förändringsarbete och hur nuläget ser ut.
6. Hur påverkade förändringsarbetet arbetssituationen? Ger svar på vilken bild personen har av hur förändringar påverkar vardagen på jobbet.
7. Kan du nämna några viktiga faktorer till att ett förändringsarbete ska vara lyckat. Visar vad personen tycker är viktigt vilket senare kan användas för att förbättra effektiviteten. *Kapitel 3.1.1 Lewins trestegsmodell. Kapitel 3.1.2 Kotters åttastegsmodell för omfattande förändring.*
8. Vilket är det vanligaste misstaget du upplevt vid förändringsarbete? Hjälper oss att se vilka saker som bör undvikas. *Kapitel 3.1.3 Vanligaste orsakerna till misslyckade förändringar.*
9. Hur vet man när ett förändringsarbete är avslutat? Ger information om hur länge man arbetar med en genomförd förändring. *Kapitel 3.1.1 Lewins trestegsmodell, det tredje steget och kapitel 3.1.3 Vanligaste orsakerna till misslyckade förändringar, nummer 8.*

Motstånd

10. Hur ser du på motstånd mot förändringar? Ger en bild av hur personen uppfattar motstånd. *Kapitel 3.1.6 Motstånd.*
11. När i förändringsprocessen uppstod motståndet? Ger svar på vilken del av förändringsprocessen som är mest kritisk. *Kapitel 3.1.6 Motstånd.*
12. Hur kan man göra för att hantera motståndet? Ger förslag på hur motståndet kan hanteras. *Kapitel 3.1.6 Motstånd.*

Kommunikation

13. Hur och när i processen vill du få information inför ett förändringsarbete?

Ger tips på vilka olika sätt man kan ge information på. *Kapitel 3.1.8*

Kommunikation.

14. Vilka metoder använder du för att förmedla information kring förändringsarbete? Ger oss möjligheten att se samband mellan bra/dåligt förändringsarbete och informationsmetoden. *Kapitel 3.1.8 Kommunikation.*

Tillvarata idéer från medarbetarna

15. Finns någon form av en idébox eller annat system där medarbetarna kan lägga in förslag? Ger information om hur idéer hanteras idag. *Kapitel 3.2.2*

Förslagssystem.

16. Hur delar du med dig av idéer som även andra på företaget skulle kunna ha nytta av? Ger information om hur personen delar med sig av sina idéer.

Kapitel 3.2 Tillvarata idéer från medarbetarna.

17. Finns det någonting som gör att du inte vill dela med dig av dina idéer till andra? Berätta. Ger information om huruvida det finns hinder för kunskapsspridningen. *Kapitel 3.2.1 The CreativityTransformational model*

18. Finns det någonting som skulle göra dig mer motiverad till att dela med

dig av dina idéer? Låter personen ge förslag på förbättringar som kan öka

motivationen. Kapitel 3.2.6 Motivation och 3.2.3 Belöning

10.2 Bilaga 2: Intervjuförfrågan

Hej!

Vi heter Angelica Nilsson och Sebastian Sjöltov och är två studenter som pluggar byggt teknik på Lunds tekniska högskola. Vi skriver ett examensarbete som handlar om förändringsarbete på Skanska och i detta examensarbete är en del av faktaunderlaget svaren på intervjufrågor. Vår kontakt på Skanska, Magnus Elfström och handledare, Fredrik Nordgren gav oss tips på att använda dig som en av intervjupersonerna. Vi undrar därför om du har möjligheten och vill ställa upp i denna intervju? Dina svar är viktiga för att vi ska göra ett så bra och tillförlitligt arbete som möjligt och därför är dina svar också anonyma.

Frågorna kommer att beröra din erfarenhet av förändringsarbete och vad du tycker kan förbättras i denna process. Den kommer även beröra dina synpunkter och erfarenheter av motstånd mot ett förändringsarbete. Sist kommer intervjun handla om dina tankar om kunskapsspridning samt dina erfarenheter om att tillvarata idéer och återkoppling inom organisationen.

Vi hoppas att du är intresserad av att ställa upp och ber dig då svara oss på detta mail. Kom gärna med förslag på tider när ni har möjlighet att ställa upp. Vi har ofta möjligheten att ta oss till er, men om det inte skulle gå så fungerar även intervjuerna via telefon/Skype.

Med vänlig hälsning

Angelica Nilsson och Sebastian Sjöltov