



LUND UNIVERSITY

Longitudinell mätning av förändringsarbete – från initiering via institutionalisering till effektmål. Utveckling och implementering av mätsystem och ramverk för att mäta förändringsinitiativ.

Norrman, Andreas; Näslund, Dag

2023

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Norrman, A., & Näslund, D. (2023). *Longitudinell mätning av förändringsarbete – från initiering via institutionalisering till effektmål. Utveckling och implementering av mätsystem och ramverk för att mäta förändringsinitiativ.* Avdelningen för teknisk logistik, LTH.

Total number of authors:

2

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00



Longitudinell mätning av förändringsarbete – från initiering via institutionalisering till effektmål

ANDREAS NORRMAN & DAG NÄSLUND

INSTITUTIONEN FÖR MASKINVETENSKAPER | LTH | LUNDS UNIVERSITET



Longitudinell mätning av förändringsarbete – från initiering via institutionalisering till effektmål.

Utveckling och implementering av mätsystem och ramverk för att mäta förändringsinitiativ.

© Författarna

Avdelningen för teknisk logistik
Institutionen för maskinvetenskaper
Lunds Tekniska Högskola
Lunds Universitet
Box 118
221 00 Lund
Sverige

ISRN LUTMDN/TMTP--3129-SE

Lund 2023

Forskningen har varit finansierad av Trafikverket



Media-Tryck är ett svanen-
märkt tryckeri. Läs mer
om vårt miljöarbete på
www.mediatryck.lu.se

MADE IN SWEDEN 

Longitudinell mätning av förändringsarbete – från initiering via institutionalisering till effektmål.

Utveckling och implementering av mätsystem och ramverk
för att mäta förändringsinitiativ.

Andreas Norrman
Dag Näslund



LUNDS
UNIVERSITET

Förord

Detta är en rapport inom projektet ”Mätssystem för förändringsarbete”

Projektet har utförts vid *Audelningen för teknisk logistik* vid Lunds Tekniska Högskola.

Projektet syftar till att ta fram ett mätsystem samt ett ramverk för förändringsarbete. Mätssystem bör utformas, implementeras, användas och utvärderas i relation till företagets strategi, dess processer och avsikten med förändringsarbetet. Det har varit spännande att genomföra alla dessa faser för mätsystemet, som i sig själv syftar till att följa upp förändringsarbete i alla dessa faser: initiering/förberedelse, implementering/genomförande, institutionalisering/förstärkning samt om effektmål uppnås.

Den insyn vi fått i förändringsarbete och dess utmaningar gör att vi vill betona tre aspekter:

Först att en fundamental aspekt av lyckat förändringsarbete är att organisationen är redo för förändringen och förstår dess syfte. Vi presenterar därför ett ramverk med kritiska faktorer för att skapa ett gemensamt accepterat förändringssyfte som vi tror Trafikverket, och andra organisationer, kan ha stor nytta av. Sedan, för att kunna förbättra förändringsarbete både i enskilda projekt men också för hela organisationen, så är det viktigt att mäta och följa upp förändringsarbetet. Avslutningsvis visar denna forskningsstudie på att det inte räcker att mäta och förstå rotorsaker, utan att det också måste tas ”action” för att de uppmärksammade rotorsakerna skall åtgärdas långsiktigt – och att det måste vara tydligt var i organisationen ansvaret för detta ligger. Denna sista aspekt var inte en del av detta forskningsprojekts syfte att undersöka – men en aspekt vi noterade och som vi tror är viktig att adressera framöver.

Med detta sagt vill vi tacka Trafikverket för att vi fick förtroendet att utföra detta forskningsprojekt i er organisation. Från vår sida har det varit ett väldigt spännande och givande projekt med intressanta och praktiskt användbara resultat. En avgörande faktor har varit Trafikverkets engagemang och stöd för forskningsprojektet. Vi har sett detta i ett flertal möten med olika kategorier av personal, såväl i Borlänge som i möten med personal runt om i Sverige som drivit de förändringsprojekt vi har studerat. Men det kanske viktigaste engagemanget är från personal vi aldrig träffat, nämligen de som har svarat på våra mätenkäter i en omfattning som är ovanlig för forskningsprojekt. Att det finns ett intresse för forskning och för förändringsprojekten syns också i de kommentarer de bifogat. Utan detta stöd, öppenhet och engagemang hade vi inte kunnat genomföra detta projekt och uppnå de resultat vi gjort. Vi vill därför inleda denna rapport med att uttrycka vår tacksamhet till Trafikverket och er personal. Med det sagt visar vår forskning på både styrkor och svagheter inom organisationen.

Författarna är tacksamma för att Trafikverket satsade på den här typen av teoretiskt förankrad aktionsforskning. Ett speciellt tack går till vår handläggare vid Trafikverket - Lars-Åke Eriksson.

Lund i december 2022

Författarna

Sammanfattning

Rapporten är en slutrapport för forskningsprojektet *”Mätsystem för förändringsarbete”*.

Forskningsprojektet syftar till att ta fram ett ramverk för mätning av förändringsarbete. Det innebär att ett mätsystem har utformats, implementerats, använts och utvärderats i relation till Trafikverkets processer och avsikten med förändringsarbetet. Detta har skett genom en aktionsforskningsansats där forskarna samarbetat med två olika större projekt som implementerar olika stödsystem, samt med ett tredje mindre förändringsprojekt. Forskningsprojektet är en fortsättning på ett tidigare projekt där fokus var på tidiga skeden i förändringsarbete, medan detta projekt har kompletterat med mätning av senare förändringsskeden. Tillsammans har det blivit en sex år lång longitudinell studie av arbetet i olika förändringsinitiativ och dess utmaningar.

Teorier för såväl mätsystem som organisatoriskt förändringsarbete ligger som bas för mätsystemet. Det utformades baserat på klassiska teorier att förändringsarbete genomgår olika faser, och att det inom varje fas finns ett antal viktiga aspekter att adressera. Dessa teorier och vårt mätsystem överensstämmer även väl med den systematiska modell för förändringsledning som Ekonomistyrningsverket under senare år bestämt sig för att rekommendera, och Trafikverket nyligen också bestämt sig för att implementera.

Vårt mätsystem utgår även ifrån att det finns olika aktörgrupper med olika roller under ett förändringsarbete. Mätsystemet fångar upp olika aktörgruppers uppfattningar kring hur de olika aspekterna hanteras, och genom repetitiva mätningar kan både status och förändring mätas. Observationer från mätningarna kan hjälpa såväl projektledare som organisationens ledning att förstå hur arbetet går framåt, var mer insatser måste göras samt skillnader mellan olika aktörgrupper. Under aktionsforskningsprojektet har totalt 4-5 mätningar för respektive av de 2 initiala förändringsinitiativen (α och β) hunnits med, samt 1 inledande mätning av det tredje (γ). För projekt α har mätsystemet mätt såväl initieringsskedet som implementering, institutionalisering/förstärkning och hur man lyckats påverka effektmålen.

Rapporten visar mätsystemets uppbyggnad (med fokus på de senare skedena eftersom initieringsskedet beskrivs utförligt i tidigare rapporter (Norrman och Näslund 2018, 2019), men diskuterar också longitudinella observationer från mätningarna både relaterat till respektive förändringsinitiativ samt reflektioner rörande Trafikverkets generella förändringsarbete. Detta resulterar i ett övergripande ramverk för kritiska framgångsfaktorer relaterat till ett förändringsinitiativs ”syfte” (purpose). Vi reflekterar också kring orsaker för den bristande effektivitet i förändringsarbete som observerats trots att mätningarna visat på tydliga problem vid flera tillfällen. Här problematiseras framför allt kring projektledares och andra aktörers svårigheter att reagera och ”ta actions” baserat på mätsystemets observationer.

Rapporten identifierar slutligen några intressanta framtida forskningsområden som kan utföras i samarbete med Trafikverket för att fortsatt utveckla kunskap kring ledning av förändringsarbete.

Nyckelord: Systematiska mätsystem, mätning, förändringsarbete, förändringsledning, change management, change readiness, implementering, institutionalisering, förstärkning, offentlig sektor

INNEHÅLL

1. INLEDNING.....	1
1.1. Bakgrund.....	1
1.2. Syfte och mål: Mätsystem för alla faser i ett förändringsprojekt.....	2
1.3. Modell för mätsystemet.....	3
1.4. Ramverk för förändringsarbete.....	7
1.5. Aktionsforskning.....	9
2. MÄTSYSTEMET I ANVÄNDNING OCH OBSERVATIONER FRÅN LONGITUDINELL MÄTNING.....	12
2.1. Inledning.....	12
2.2. Övergripande resultat från mätning 5 i projekt α	14
2.2.1. Brist på förbättrad förändringsstatus	14
2.2.2. Översikt initiering/förberedelse.....	15
2.2.3. Översikt Implementering/förändring.....	16
2.2.4. Översikt förstärkning/institutionalisering	18
2.2.5. Översikt effektmål (nyttohemtagnin).....	19
2.3. Longitudinella och detaljerade resultat från mätning 5 i projekt 1.....	21
2.3.1. Problemanalys	21
2.3.2. Gemensamt förändringsbehov	22
2.3.3. Målbild (vision).....	23
2.3.4. Ledningens stöd.....	24
2.3.5. Medarbetarnas stöd	25
2.3.6. Uppfattad planering	26
2.3.7. Organisation och resurser	27
2.3.8. Färdigheter och förmågor	29
2.3.9. Ledning och uppföljning.....	30
2.3.10. Korrigering och feedback.....	31
2.3.11. Belöna och uppmärksamma	32
2.3.12. Institutionalisering/förstärkning.....	33
2.4. Möjlighet att jämföra ”piloter” med totalen – mäta agila projekt.....	34

3.	LIKHEIT MELLAN PROJEKT	36
3.1.	Inledning.....	36
3.2.	Jämförelse av mätvärdenas nivåer.....	36
3.3.	Likhet mellan brist på utveckling och tydliga korrigeringsaktioner för förbättrat förändringsarbete: parkeringsparadoxen.....	39
3.3.1.	Ansvar och organisation för kommunikation och handling baserat på förändringsmätning.....	41
3.3.2.	Recept och checklistor för att ta fram handlingsplaner.....	42
3.3.3.	Kommunikationsbrister.....	42
3.3.4.	Kapacitet och resurser för att förbättra förändringsarbete.....	43
3.3.5.	Silotänkande mellan projekt v.s. förändringsarbete: från implementering till institutionalisering/förstärkning.....	43
4.	RAMVERK FÖR FRAMGÅNGSRIKT FÖRÄNDRINGSARBETE.....	45
4.1.	Inledning.....	45
4.2.	Sju steg för att skapa ”change readiness” och förändringssyfte.....	46
4.2.1.	Etablera en klar vision och tydliga mål för förändringen	46
4.2.2.	Kopplat till strategi.....	47
4.2.3.	En väl genomförd problemanalys.....	48
4.2.4.	Acceptans av förändringens syfte.....	49
4.2.5.	Aktivt stöd och engagemang från (högsta) ledningen.....	50
4.2.6.	Stöd och engagemang av andra aktörer inklusive framtida användare	50
4.2.7.	Organisationen använder resurser på bästa sätt	51
4.3.	Ramverket.....	52
5.	AVSLUTANDE DISKUSSION OCH FRAMTIDA FORSKNING	55
5.1.	Mätssystemets och ramverkets nytta för Trafikverket.....	55
5.2.	Studiens begränsningar och Framtida forskning.....	57
5.2.1.	Implementering och utvärdering av mätsystem – i alla olika faser	58
5.2.2.	Varför inget hände?	58
5.2.3.	Hur mätningarna bör ”användas” och av vem – Trafikverkets projektorganisation	59
5.2.4.	Utvecklat processperspektiv för att motverka silotänkande i förändringsarbete.....	61

1. INLEDNING

I en traditionell forskningsrapport brukar upplägget vara att beskriva bakgrund och problem först, följt av en teoridel och sen metodik. Därefter följer datainsamling, analys och sen resultat. Vi har till viss del följt detta upplägg även här, men vi har tonat ned teoridelen och metoddelen för att göra rapporten mer läsvänlig och av något mindre akademisk natur. Vi vill dock poängtera att vi under hela projektet flitigt använt existerande teori som bas för både vår modell och även för våra analyser. På samma sätt är rigorös forskningsmetodik alltid en viktig del i all forskning vi gör. Med det sagt fokuserar vi denna rapport på det mätsystem vi tagit fram, de analyser vi gjort samt resultat med följande konsekvenser av våra analyser. Resultaten pekar på ett antal aspekter som vi tror är av nytta för Trafikverket. Vi tror även att våra resultat indikerar ett antal områden som Trafikverket potentiellt bör arbeta mer med – utvärdera och eventuellt förändra. Vi tror även att flera av dessa aspekter är viktiga för framtida forskning mer generellt.

1.1. Bakgrund

Trafikverket genomför många och stora projekt för att förändra och förbättra sin verksamhet, men ledning av förändringsarbete är svårt. Detta projekt är en fortsättning på det tidigare aktionsforskningsprojektet ”Mätsystem för förändringsarbete” (TRV2015/92998) som vi bedrev i nära samarbete med Trafikverket (Norrman och Näslund, 2018; Norrman och Näslund, 2019; Näslund och Norrman, 2019). I det tidigare forskningsprojektet utvecklade vi, tillsammans med projektledningarna ett mätsystem för att mäta uppstarts- och planeringsfasen i två större förändringsprojekt som vi kallar α och β . Mätsystemet gav förändringsprojekten signaler om styrkor och svagheter och därmed input för korrigerande, vilket gav användbara insikter både för deltagande förändringsprojekt inom Trafikverket och för Trafikverket mer generellt. Det visade på potential för Trafikverket att förbättra hur de driver startade projekt, och förbättra interna processer kring hur man initierar, prioriterar och stödjer förändringsprojekt. Projektledarna uppskattade mätsystemet:

”Jättebra. Bra frågeställningar, bra resultat (sammanställning). Jag tror vi får jättemycket nytta av enkäten”
(Projektgrupp α , efter mätning 1, dec 2016)

”Den här typen av mätning är jätte viktig. ... Fantastiskt bra – framför allt för att kunna prata med ledningsgrupp och styrgrupp. ... Vi hade det på känn, mätsystemet gav svart på vitt. ... Det vi känt (frustration p.g.a. försening relaterat till annat projekt) kommer fram i enkäten”

(Projektledare β , efter mätning 2, maj 2018)

Forskningsmässigt blev också ett gap tydligt, då det saknades studier som följt alla faser i ett förändringsprojekt (förberedelse/planeringsfas, implementeringsfas, institutionaliseringsfas).

Eftersom båda förändringsprojekten fortfarande befann sig i en planeringsfas när första aktionsforskningsprojektet slutade, skulle detta fortsättningsprojekt utveckla mätsystemet till att även mäta under implementeringsfasen, samt att efter avslutade projekt även mäta om de nya arbetsmetoderna ”satt sig” (institutionaliserats) och de nyttor och/eller effektförbättringar man siktat mot realiserats.

Fortsättningsprojektets övergripande målsättning var att:

- 1) Vidareutveckla det framtagna mätsystemet och fortsätta mäta de följda förändringsprojekten, speciellt i implementeringsfasen, samt mäta i ytterligare ett förändringsprojekt.
- 2) Utveckla ett ramverk för framgångsrikt förändringsarbete.

Slutligen skall forskningen bidra akademiskt avseende området mätning - ett område där det brister avseende rigorös, empirisk forskning både avseende mätsystem generellt och avseende mätsystem för förändringsarbete.

1.2. Syfte och mål: Mätsystem för alla faser i ett förändringsprojekt

Forskningsprojektets huvudsyfte var att utforma, implementera och testa ett mätsystem för ALLA faser i ett förändringsprojekt. Det skall även följa alla skeden i den så kallade livscykeln för mätsystem (design, implementering, analys och utveckling), för mätningen av alla faserna i ett förändringsarbete.

På så sätt skall både mätsystemet vidareutvecklas samt, inte minst, forskningen och dess resultat analyseras med avseende både på nytta för Trafikverket men även för akademien.

- Mål 1 var att utveckla ett fungerande mätsystem för förändringsarbete till Trafikverket. Systemet skall vara användarvänligt och alla förändringsprojekt inom Trafikverket skall kunna använda mätsystemet om de så önskar. Vidare skall det vara så generellt att även andra organisationer skall kunna använda systemet.
- Mål 2 var att de mätningar som gjordes under projekttiden skall kunna förbättra hur de följda projekten generellt drivs. Detta genom att projektledningarna får konkret information om projektstatus. Identifierade problem kan åtgärdas, röda flaggor korrigeras innan de blir problem, styrkor kan lyftas fram och projekten kan därmed ledas baserat på data och information.
- Mål 3 var att utveckla ett ramverk för framgångsrikt förändringsarbete (baserat på insikter från projekten).
- Mål 4 var att Trafikverket skulle kunna använda analyser från forskningsprojektet för att förändra hur Trafikverket (inklusive ledningen) initierar, prioriterar, förbereder, driver samt stöttar förändringsprojekt.
- Mål 5 var att genom forskningsartiklar bidra till generell kunskapsutveckling.

1.3. Modell för mätsystemet

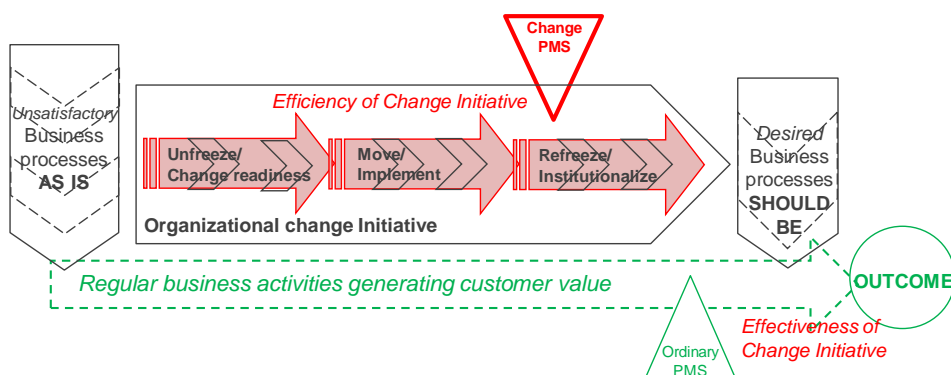
I inledningen av förra forskningsprojektet genomfördes en omfattande litteraturstudie som specifikt fokuserade på mätsystem för förändringsarbete (Norrmann och Näslund, 2018; 2019). Vi utvecklade en första version av mätsystemet - ett instrument för utvärdering av ett förändringsarbete - baserat på en syntes av existerande teori kring mätsystem generellt (t.ex. Neely och Bourne, 2000), mätsystem för förändringsarbete men även baserat på teori kring förändringsarbete (framför allt Lewin (1947), Kotter (1995) Armenakis et al (1999), Greer and Ford (2009) och van der Voet (2015) samt vår egen erfarenhet (Figur 1.1)). Mätsystemet syftar till att kunna mäta både progressionen i själva förändringsarbetet (*efficiency – förändringsarbetets inre effektivitet*) från ett nu-läge (*as-is*) till det önskade bör-läget (*should-be*) samt resultatet av förändringen och nyttohemtagning (*outcome, effectiveness – förändringsarbetets yttre effektivitet*) – något som verkade fungera bra:

”Värdet för projektledningen och verksamheten ligger mycket i tydligheten vad gäller frågor som finns i våra bakhuvuden, såsom styrkor och svagheter i projektplanen och nyttohemtagningen, och det påminner projektet om vad som är viktigt i förändringsarbetets olika faser.

Inom projekt γ kommer vi använda resultatet till precisa och konkreta kommunikationsinsatser till de olika svarsgrupperna, och i planeringen framåt tillsammans med projektets styr- och referensgrupper finns påtagliga indikationer på var vi behöver lägga fokus. Vi tar med oss flera slutsatser från undersökningen.”

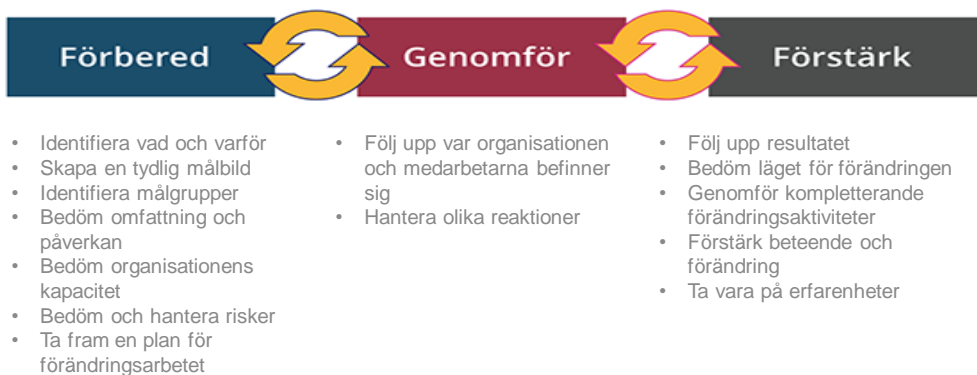
(Projektledare γ , efter mätning 2, aug 2022)

Mätsystemet (Figur 1.1) är baserat på att ett förändringsinitiativ innehåller tre övergripande faser (förberedelsefas, implementeringsfas och institutionaliseringsfas). Denna indelning i tre faser överensstämmer med tidigare teori, t.ex. både Lewin (1947) som är en klassiker och hans moderna efterföljare (se litteraturöversikt i bilaga 1). Avsikten var att kunna mäta både progressionen i själva förändringsarbetet samt resultatet av förändringen.



Figur 1.1: Mätsystem för förändringsarbete. Källa: Naslund och Norrmann (2019)

Denna ”planerande” syn på förändringsarbete överensstämmer mycket väl med den modell för förändringsledning som Ekonomistyrningsverket (2017) numera rekommenderar (figur 1.2) och som Trafikverket senare bestämt sig för att använda. (Här vill vi kort kommentera att det i teorin finns två olika huvudskolor kring förändringar; planerade respektive oplanerade). Ekonomistyrningsverket definierar förändringsledning som ”ett systematiskt angreppssätt som ger kontroll över förändringsprocessen och hur förändringsarbete ska utföras.” och ”ett strukturerat arbetsätt för att förflytta en organisation från ett nuläge till ett nytt läge”. Man har också hämtat en definition från Associations of Change Management Professionals (ACMP): ”...a deliberate set of activities that facilitate and support the success of individual and organizational change and the realization of its intended business results.”



Figur 1.2: Ekonomistyrningsverkets modell för förändringsledning Källa: <https://www.esv.se/statlig-styrning/effektivisering/forandningsledning/>

De tre faserna som såväl vår modell, och Trafikverkets (genom Ekonomistyrningsverket) framtida förändringsledningsarbete, genomsyras av, och som till viss grad skall ses som dynamiska och iterativa, är:

- En initierings/förberedelsefas (change readiness/unfreeze) vilket innebär att organisationen planerar och förbereder förändringen. Ett annat sätt att se på fasen är att man tinar upp nuvarande organisation så en flytt i en ny riktning är möjlig (därför unfreeze). Denna fas är extremt viktig då själva förändringens framgång i mångt och mycket hänger på om organisationen är redo för en förändring (därför change readiness).
- En implementeringsfas (move/implement) där själva förändringen genomförs i organisationen. Ett annat sätt att se på den fasen är att organisationen flyttar (därför move) från nuvarande situation och arbetsätt (as is) till en ny och förhoppningsvis bättre situation/arbetsätt (should be). Vidare är det viktigt att poängtera att då organisationer arbetar i processer (uttalade och definierade, eller ej) är det därmed en processförändring som sker. I de flesta fall är förändringen

till för att öka antingen den inre effektiviteten (efficiency) och/eller den yttre effektiviteten (effectiveness). I Ekonomistyrningsverkets modell kallas fasen *genomför*.

- Den sista fasen är en institutionaliseringsfas (refreeze/institutionalize) där förändringen satt sig och organisationen arbetar på ett nytt och bättre sätt. Ett annat sätt att se på den fasen är att organisationen åter fryser (därför refreeze) organisationen efter förändringen och det nya arbetssättet är den nya normen. I Ekonomistyrningsverkets modell kallas fasen *förstärk*.

Avsikten med mätsystemet är att det kan användas under all tre faserna. Då det tar lång tid innan en förändring "sätter sig" och institutionaliserats är det viktigt att mäta och följa upp under hela förändringsresans gång. På samma sätt var avsikten med vårt forskningsprojekt att kunna mäta alla faser av en förändringsresa – från första början till efter förändringen satt sig. I det tidigare forskningsprojektet innebar förseningar i projekten α och β att vi bara hann mäta första fasen. Förseningar i de båda förändringsprojekten har även påverkat detta forskningsprojekt – men vi har hunnit med mätningar av implementeringsfasen i båda projekten och för projekt α också av institutionalisering/förstärkningsfasen. Detta är en begränsning i studien och vår tolkning av resultaten, eftersom vi skulle velat mäta institutionaliseringsfasen ett par gånger.

Baserat på forskning kring förändringsarbete definierade vi följande aspekter som de mest viktiga under fas 1 (change readiness/unfreeze/förberedelse):

- Gemensam problemanalys och verklighetsbild
- Gemensamt förändringsbehov
- Gemensam tydlig målbild (vision)
- Ledningens stöd
- Medarbetarnas stöd

Följande aspekter är de som blir än mer kritiska under fas 2, implementering/genomförande (där några aspekter från fas 1 återkommer):

- Ledningens stöd
- Medarbetarnas stöd
- Uppfattad tydlig planering
- Organisation och resurser
- Färdigheter och förmågor
- Ledning och uppföljning

För fas 3 (förstärk/institutionalisera) är följande aspekter mest viktiga:

- Färdigheter och förmågor
- Ledning och uppföljning
- Korrigering och feedback
- Belöna och uppmärksamma
- Institutionalisering/förstärkning

En viktig del för mätsystemet, speciellt kopplat till mätning i sista fasen – och även efteråt – är till vilken grad effektmål uppnås och nyttor realiserar. Eftersom effekterna av förändringsprojekt skiljer sig åt, får dessa aspekter definieras inom respektive förbättringsprojekt. Viktigt är att effektmålen bör definieras i projektets uppstart så att man kan mäta ett ursprungsläge (baseline) att jämföra senare mätningar med.

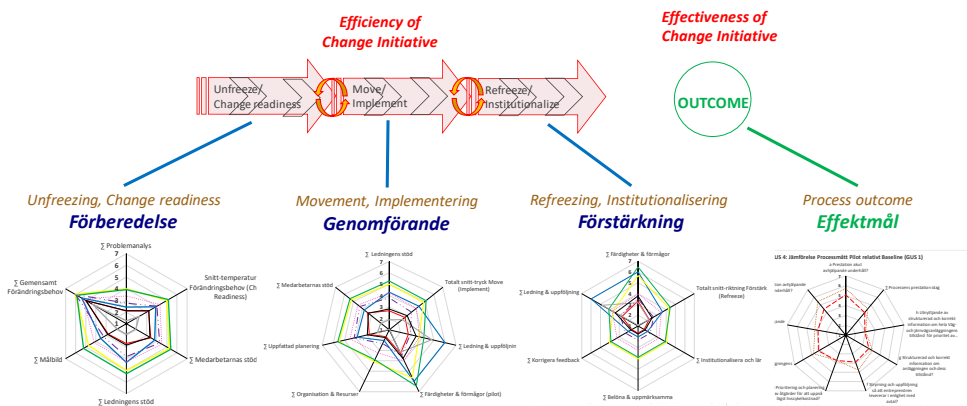
Mätningarna utförs genom en kort web-enkät, där respondenter får ange hur deras uppfattning kring olika påståenden är på en skala 1-7 (Likert-skala med 1=mycket lågt/inte alls och 7=mycket högt/instämmer helt) och med ett svarsalternativ 0 för ”vet ej”. Hur datainsamling och mätningar utförs har tidigare detaljerat beskrivits i Norrman och Näslund (2019).

En annan fundamental dimension av mätsystemet är att det fokuserar på den förändringstemperatur och det förändringstryck som finns i organisationen. Här är det viktigt för oss att poängtera att en styrka i vårt system är att vi mäter på både individ och gruppnivå (olika aktörsgrupper). Mätsystemet baseras därmed inte på en projektledares bedömning, utan även på uppfattningar bland individer som skall förändra arbetssätt eller bidra till att förändringen sker. Mätsystemet är därför uppbyggt så att olika aktörsgrupper (eller aktörsgrupper) kan skapas, och man kan jämföra om dessa t.ex. är olika redo för förändringen eller har diametralt olika uppfattningar om status på olika viktiga aspekter. Hur många, och vilka, aktörsgrupper som mäts kan definieras i projekten – men en utgångspunkt kan vara att mäta t.ex. ledning (management), projekt/förändringslednings-grupp, styr/referensgrupp, framtida användare (de vars arbetssätt skall förändras) samt övriga. Olika aktörsgrupper (deras genomsnittliga resultat) illustreras därefter med olika färger i t.ex. radar- eller stapeldiagram.

Mätsystemet blir därför mångdimensionellt och rapporterar därigenom de olika fasernas förändringstemperatur, tryck och riktning i olika diagram och i dessa man också kan se och jämföra olika aktörsgruppers förändringsstatus (Figur 1.3). De valda diagrammen har uppfattats som tydliga, innehållsrika och kommunikativa av de berörda projektdeltagarna:

”Jag tyckte det var ett bra mätsystem. ... Det mätte de klassiska förändringsledningsbitarna, som det för mig blivit tydligare över åren hur ”skitviktiga” de är... och det var jättebra att man kunde analysera olika grupper och se deras olika inställningar

(Medlem projektledning β, slutreflektion, nov 2022)



Figur 1.3: Övergripande mätsystem för förändringsarbete

1.4. Ramverk för förändringsarbete

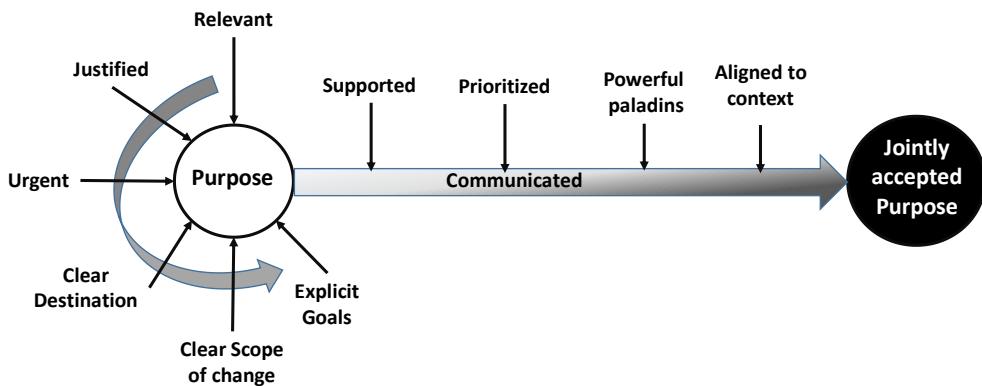
Förändringsarbete är inte enkelt. Generellt sett visar forskningen att ca 60-70% av alla förändringsinitiativ fallerar - eller inte resulterar i den förbättring man hoppats på (Davenport 1995; Beer and Nohria 2000; Balogun and Hope Hailey, 2004; Chakravorty 2010; Leonard and Coltea 2013). För att utveckla ett ramverk för förändringsarbete har vi studerat omfattande forskning som beskriver de mest kritiska faktorerna i förändringsarbete. De flesta modeller för organisationsförändring betonar initierings/förberedelsefasen och hur viktigt det är att skapa "change readiness", dvs att organisationen skall vara redo för en förändring. Relaterat är begreppet "purpose", vilket förenklat kan översättas med syfte på svenska.

Baserat på detta, och erfarenheter från forskningsprojektet, rekommenderar vi sju steg för att skapa "change readiness" och för att tidigt arbeta med syftet (purpose). Stegen skall inte utformas isolerat utan de påverkar varandra och därför bör organisationer hantera dem ur ett systemperspektiv:

- (i) Etablera en klar vision och tydliga mål för förändringen,
- (ii) kopplat till strategi, och
- (iii) baserat på en väl genomförd problemanalys,
- (iv) vilket skall leda till acceptans av förändringen,
- (v) vilket kräver både aktivt stöd och engagemang från (högsta) ledningen,
- (vi) men även stöd och engagemang av andra aktörer inklusive framtida användare,
- (vii) så att organisationen använder resurser på bästa sätt.

Baserat på detta så presenterar vi ett ramverk (Figur 1.4) som organisationer kan använda när de initierar och planerar för ett förändringsprojekt. Ramverket visar flera olika viktiga aspekter (som fördjupas i kapitel 4) när man skall förbereda för förändring. Även om ramverket till viss del ger ett kronologiskt intryck, skall inte aspekterna hanteras isolerat och strikt kronologiskt, utan ur ett systemperspektiv vilket innebär att de olika aspekterna påverkar varandra.

Ramverket innebär förenklat att för att skapa "change readiness" bör syftet med förändringen vara relevant, baserat på en gedigen och välmotiverad problemanalys, samt adressera ett substantiellt problem/möjlighet som är kritiskt för organisationen. Det är därmed viktigt att anledningen (*varför*) organisationen vill förändra är tydlig och det är även viktigt att olika initiala roller är tydliga - *vem* som *initierar*, *vem* som *driver* och *vem* som *äger* förändringen. Det måste också vara tydligt vad förändringen skall leda till (*destinationen*), *vilken typ* av förändring det är och dess *omfattning*. Finns allt detta på plats, bör tydliga mål för förändringsprojektet kunna sättas upp (och mätas).



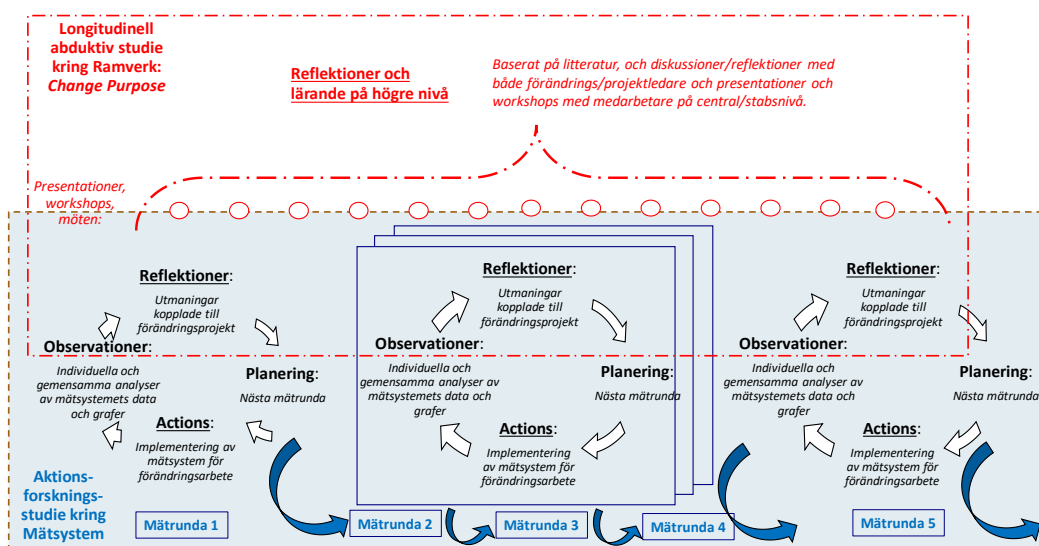
Figur 1.4: Ramverk för framgångsrikt förändringsarbete - Purpose

Förändringssyftet kan dock inte bara vara förstått av den "innersta kretsen", utan för att hela organisationen skall vara redo för förändring måste förändringssyftet vara brett och både gemensamt accepterat och förankrat bland alla inblandade aktörsgupper.

Centralt för lyckade förändringsprojekt är därför att kommunikation tas på allvar. Kommunikationen måste vara trovärdig, och tydligt signalera att ledningen både aktivt stödjer och prioriterar förändringsprojektet och dess syfte. Organisationen måste också fundera på vilka olika personer som bör kommunicera vid olika tillfällen. Stor hjälp kan fås av så kallade paladins (förkämpar och beskyddare) men också andra trovärdiga "influencers". Avslutningsvis måste förändringssyftet ligga i linje med, stödja och förstärka organisationens strategi som givetvis är mycket central i förändringsprojektets kontext.

1.5. Aktionsforskning

Projektet har bedrivits som aktionsforskning, vilket förenklat innebär att forskningen sker i samarbete mellan forskare och fallstudie-organisationen. Med andra ord ville vi utveckla och implementera mätsystemet tillsammans med Trafikverket samt analysera resultatet tillsammans med Trafikverkets personal. I ett idealt aktionsforskningsprojekt är forskarna därmed inte passiva observatörer utan de bidrar aktivt till förändringen. På samma sätt bidrar personal från fallstudie-organisationen till forskningsresultatet i möten, reflektioner och diskussioner. Den stora poängen med aktionsforskning är därmed att resultaten kan bidra både praktiskt och akademiskt. Ett rigoröst aktionsforskningsprojekt kan ge stor nytta till fallstudie-organisationen men även till forskningen och därmed även mer generell nytta. Förutom utvecklandet av själva ”det praktiska” mätsystemet (nedre blåa delen av Figur 1.5) var också ambitionen att utveckla kunskap på en högre nivå kopplat till förändringsarbete generellt, d.v.s. ramverket. Ramverket skapades genom de reflektiva diskussioner ”på en högre nivå” som genomsyrat både detta projekt och det föregående, men också genom att stödjas av tidigare teori (övre röda delen av Figur 1.5).



Figur 1.5: –Forskningsprojektets metod

Samarbetet mellan oss forskare och Trafikverket har i princip skett enligt samma mönster för alla involverade förändringsprojekt och med följande steg (och som förklaras utförligare i rapporterna Norrman och Näslund, 2018; Norrman och Näslund, 2019):

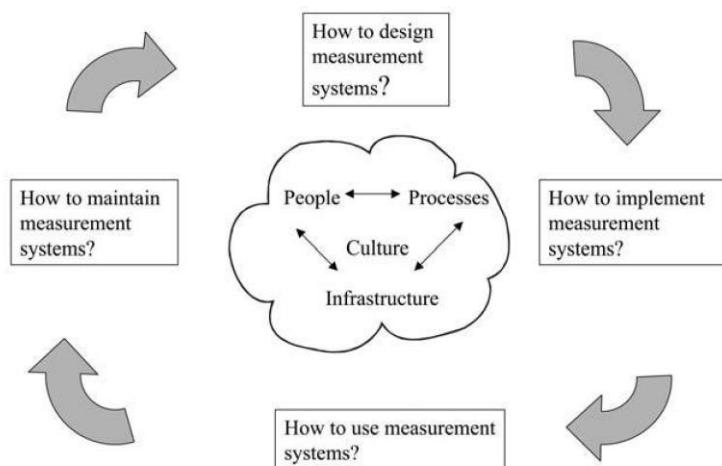
1. Upplägg för uppstart av ett studieobjekt (eller för ny mätfas)

2. Utformning av mätsystem - Utforma ett initialt mätsystem för varje mätfas baserat på existerande teori samt med hänsyn tagen till Trafikverkets önskemål.
3. Implementering av mätsystem - Medverka i, och studera, implementering av mätsystemet.
4. Användande av mätsystem (analys av svar) - Studera hur mätsystemet används (och kan användas) för att analysera och förbättra processen (här ”förändringsarbetet”)
5. Vidareutveckling av mätsystem - Studera hur det initiala mätsystemet fungerar och uppfattas, föreslå förändringar i initiala mätsystemet.

Steg 2-4 motsvaras i Figur 1.5 av i stort av loopen planering, actions, observationer och reflektioner som genomfördes för varje mättrunda. För projekt α gjorde totalt 5 mättrundor (3 i fortsättningsstudien), för projekt β gjordes totalt 4 (2), och för det nya projektet γ hanns bara en mättrunda med.

Vid observations- och reflektionsmöten diskuterades dels mätdata från respektive mättrunda, men också vad som hänt i förändringsprojekten sedan sist och vad förändringar (eller bristen på) i mätresultaten kunde orsakats av. Även aktiviteter som kunde göras framåt för att förbättra förändringsarbetet diskuterades. Vid reflektioner ”på en högre nivå” kring likheter mellan förändringsprojekten sinsemellan, och över tid, sågs potentiella mönster kring förändringsarbete i stort. Detta matchades med teorier kring förändringsarbete i något som blev en longitudinell abduktiv forskningsprocess (Naslund och Norrman, 2022). Dessa reflektioner testades vid ett flertal tillfällen både på projektledargrupperna, men också på medarbetare som jobbar på Trafikverket centralt (under speciella workshops och seminarier kring förändringsarbete och vid projektredovisningar). Avslutningsvis resulterade detta i ramverket för förändringsarbete.

De steg vi tog för att utveckla mätsystemet stämmer väl överens med de steg som teorin rekommenderar (se Figur 1.6) för mätsystem.



Figur 1.6: Mätssystemens olika steg. Källa: Neely *et al.* (2000).

Medan det existerar mycket forskning som beskriver hur organisationer kan utforma mätsystem, är forskningen mycket mer begränsad, och det finns avsevärt färre artiklar, som beskriver implementering av mätsystem. När det gäller användande finns det än mindre och det sista steget är i princip outforskat. Med andra ord krävs det mer forskning avseende implementering och användande av mätsystem både generellt och för vårt specifika forskningsfokus mätsystem för förändringsarbete.

2. MÄTSYSTEMET I ANVÄNDNING OCH OBSERVATIONER FRÅN LONGITUDINELL MÄTNING

Kapitlet beskriver och diskuterar mätningar från det implementerade mätsystemet. Först förklaras hur mätdata redovisas på olika sätt, och då illustreras övergripande mätningen av respektive fas men med fokus på faserna implementering/genomförande och institutionalisering/förstärkning. (En mer utförlig diskussion av den inledande fasen finns i rapporterna Norrman och Näslund 2018, 2019). Därefter redovisas aspekter mer i detalj, och för de tidiga fasernas aspekter kommer fokus att ligga på longitudinella observationer över cirka 5 år, d.v.s. 4-5 mätningar för projekten α och β . För de senare faserna presenteras mätresultaten på det sätt som normalt skett i mätsystemet efter varje mättrunda (vilket därigenom illustreras).

2.1. Inledning

Vi har implementerat mätsystemet i två olika förändringsprojekt inom Trafikverket under cirka 5 års tid. Vi har utfört 5 respektive 4 rundor av mätning i projekten α och β . Vi har även gjort en första mätning av ytterligare ett tredje projekt γ .

Först presenteras i Tabell 2.1 övergripande data för förändringsprojekten och dess mätningar (t.ex. svarsfrekvens och aktörsgupper).

För att illustrera hur mätsystemet används, presenterar vi därefter resultat från den femte mättrundan i projekt α där alla tre mätfaserna och även effektmål mättes. För alla de 12 mätta aspekterna redovisas diagram, först övergripande och sedan mer detaljerade.

Detta visar också hur mätsystemet kan användas för analys över tiden, genom diskussionen av mätresultaten för de aspekter som ingått i alla fem mätningarna av projekt α . Detta visar tydligt på hur uppfattningen förändrats (eller inte förändrats) över tiden för olika aktörsgupper.

För de aspekter som designades i denna senare del av forskningsprojektet ser redovisningen annorlunda ut. I implementeringsfasen gjordes bara två mättrundor, så här illustreras hur två mättrundor jämförs.

Institutionalisering/förstärkning mättes bara en gång, och därför illustrerar dessa aspekter en mer statisk nulägesbeskrivning av en specifik mättrunda.

Avslutningsvis presenterar vi även resultaten från en mätning som jämför en pilotgrupp med helheten, och som användes i projekt β .

Den data och diskussion som görs i detta kapitel blir också underlag för senare analys och rekommendationer.

¹ Ytterligare mätningar har varit planerade för alla projekten, men projektförsvningar och omorganisationer har påverkat möjligheten att genomföra mätningar.

Projekt α	Mätning 1 2016	Mätning 2 2017	Mätning 3 2019	Mätning 4 2021	Mätning 5 2022
Antal svarande per mätning					
Utskick	312	354	348	351	527
Svarande	199	168	172	178	183
Svarsfrekvens	63,8%	47,5%	49,4%	50,7%	34,7%
Fördelning aktörsgrupper					
Ledning (styrgrupp eller chef till deltagare projektgrupp)	21	21	6	12	12
Jag ingår i handledargruppen	14	14	8	6	9
Jag arbetar i projektgrupp	14	13	8	7	7
Framtida användare	115	99	110	125	130
Annan	35	25	40	28	25
Projekt β	Mätning 1 2017	Mätning 2 2018	Mätning 3 2019	Mätning 4 2020	
Antal svarande per mätning					
Utskick	882	873	1074	1025	
Svarande	515	422	514	473	
Svarsfrekvens	58,4%	48,3%	47,9%	46,1%	
Fördelning aktörsgrupper					
Jag tillhör β projektledning	4	6	7	6	
Jag tillhör β styrgrupp	7	6	3	6	
Jag tillhör en ledningsgrupp	22	19	25	16	
Jag ingår i β verksamhetsgrupp VG	10	5	6		
Jag är projektmedlem i (ett delproj)	7	8	15	35	
Jag blir framtida användare av β	305	235	312	294	
Jag är referensperson	24	31	36	28	
Annan	136	112	110	88	
Projekt γ	Mätning 1 2022				
Antal svarande per mätning					
Utskick	241				
Svarande	107				
Svarsfrekvens	44,4%				
Fördelning aktörsgrupper					
Jag tillhör γ projektledning	12				
Jag tillhör γ referensgrupp (ledning)	5				
Jag tillhör γ styrgrupp	6				
Jag ingår i γ användargrupp	12				
Jag är medarbetare i Operativ ledni	59				
Andra intressenter VO Trafik	11				
Annan	2				

Tabell 2.1: Information om de olika projektens respektive mätningar.

2.2. Övergripande resultat från mätning 5 i projekt α

Vi presenterar resultaten i form av olika diagram som fångar förändringsstatus för de olika faserna och dess underliggande aspekter. Mätssystemet ger både övergripande longitudinell information (se figur 2.1), övergripande information för respektive mätning per mätfas, samt mer detaljerade data per delfråga och aktörsgrupper. De illustrativa diagrammen visar vilken typ av information mätssystemet ger, och vi har valt att visa det genom resultaten från femte mätningen av ett av projekten (α).

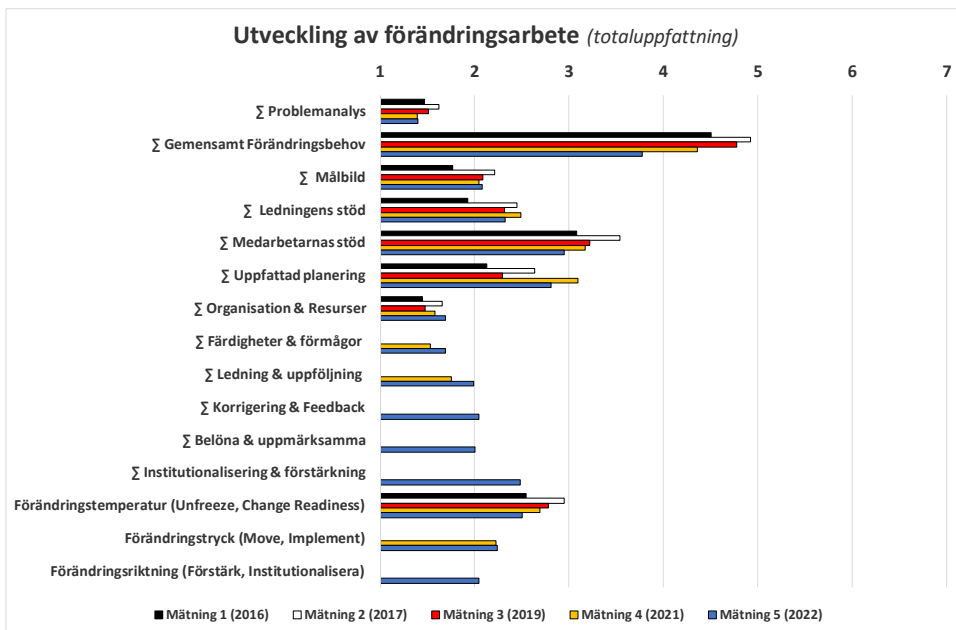
Mätningarna kan visa på både styrkor och svagheter i de olika projekten, och vad mätningarna visar är hur olika aktörsgrupper uppfattar respektive område. Ibland är respondenternas uppfattning positiv (høgt värde), vilket självklart indikerar att saker och ting är som de bör vara för att genomföra ett framgångsrikt förändringsprojekt. Men ofta ger diagrammen låga värden vilket indikerar varnings signaler – röda flaggor – och därmed områden som projektledningen bör analysera vidare för att kunna förbättra sannolikheten att projektet lyckas. För att relatera detta till teori är ”the cost of quality” begreppet relevant. Det är viktigt att åtgärda problemområden (höja kvaliteten) så tidigt som möjligt för att minska risker och kostnader senare i projekten.

2.2.1. Brist på förbättrad förändringsstatus

En första intressant, men besvärande, observation av den longitudinella datan för projekt α är att förändringsstatusen knappast utvecklas över tiden (figur 3.1). Varje underaspekt representeras av en stapel, färglagd per år, och mönstret är att även om det går upp något år (speciellt år 2, 2017), så saknas en positiv utveckling då respektive stapel ofta faller tillbaka sedan och landar i nivå med den första mätningen.

En andra observation är att respondenternas uppfattning för alla aspekter är väldigt låga (med undantag för aspekten ”gemensamt förändringsbehov”). Det innebär med andra ord att förändringsstatusen generellt är låg och att den dessutom inte förbättras. Diskussioner med projekt/förändringsledare har under hela studien förts om mätssystemet och om dess data ger en rättvisande och trolig bild av förändringsstatus – och projektledarna har kontinuerligt bekräftat att så är fallet. Att resultaten visar på så låga värden som mellan 1-3 på en 7-gradig skala (där 7 är högst och 4 indikerar ”halvljumen mellanmjölk”), och att de inte förbättrats över tiden är uppseendeväckande.

Mättekniskt kan det, om man vill, ”bortförklaras” av att aktörsgruppen ”framtida användare” är stor och därigenom påverkar mätdata mycket mer än andra aktörsgrupper när de ger låga värden (vilket de ofta gjort). Men, eftersom det är hos denna aktörsgrupp ”förändringen skall ske” anser vi att mätssystemet istället mäter den bistra verklighet som bör adresseras. De slutsatser som kan dras pekar därför tydligt mot var problem finns och var åtgärder borde sättas in. Om man exempelvis lyckas få ”framtida användare” mer förändringsredo så får man både høga värden i mätningen – och enligt teorin också en större sannolikhet för en väl implementerad förändring, vilket till syvende och sist är det viktigaste och vad mätssystemet indirekt skall bidra med (dess yttre effektivitet).



Figur 2.1: Longitudinell utveckling av förändringsarbete i projekt α . (Skala 1-7)

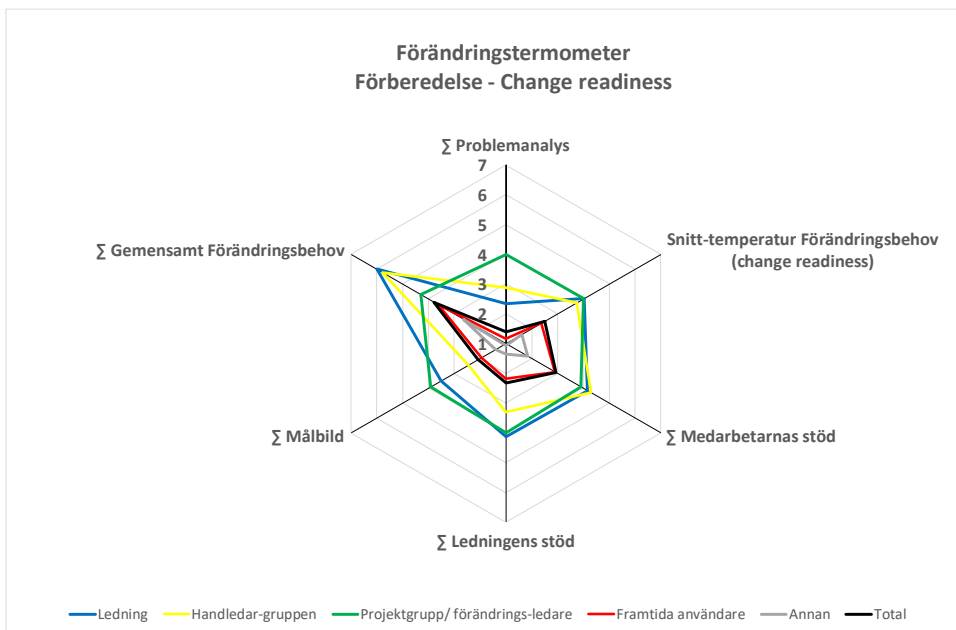
2.2.2. Översikt initiering/förberedelse

På en mer detaljerad nivå så visar mätsystemet för varje förändringsfas hur respektive aktörgrupp uppfattar olika fasers underaspekter. Där det varit möjligt har mätfrågorna operationaliserats med hjälp av tidigare teori:

- *Problemanalys*: Greer och Ford (2009)
- *Gemensamt förändringsbehov*: Armenakis *et al.* (2007) samt Van der Voet (2015)
- *Målbild (vision)*: Formulerat i projektet
- *Ledningens stöd*: Armenakis *et al.* (2007) samt Formulerat i projektet
- *Medarbetarnas stöd*: Armenakis *et al.* (2007) samt Van der Voet (2015)

Baserat på den svaga utvecklingen av den första förändringsfasens aspekter fortsatte vi mätningen av Initiering/Förberedelse (change readiness) under hela forskningsprojektet. Som i tidigare mätningar (se t.ex. Norrman och Näslund 2018, Naslund och Norrman, 2022) är framtida användares (röd linje) och totalbedömningen (svart linje) på väldigt låga nivåer även i mätning 5 (figur 2.2). I grafen kan man också notera att aktörgrupperna Projektgrupp/förändringsledare tillsammans med Ledning är mest positiva (dock fortfarande på väldigt låga värden efter mer än 5 års förändringsprojekt) följt av

handledargruppen. Dessa tre aktörsgrupper är också de grupper som har tillgång till mest information om projektet. Aspekter som att det finns en tydlig och gemensam problemanalys, och en tydlig målbild för projektet rankas lågt – precis som medarbetarnas och ledningens stöd. Vi ser dock en (förväntad) tendens att mätvärdena för ”ens eget” stöd är relativt sett högre. Diskussion och redovisning av denna inledande fas har förts utförligare i tidigare rapport (Norrman och Näslund, 2018).



Figur 2.2: Övergripande resultat för fasen Förberedelse, mätning 5 i projekt α . (Skala 1-7)

2.2.3. Översikt Implementering/förändring

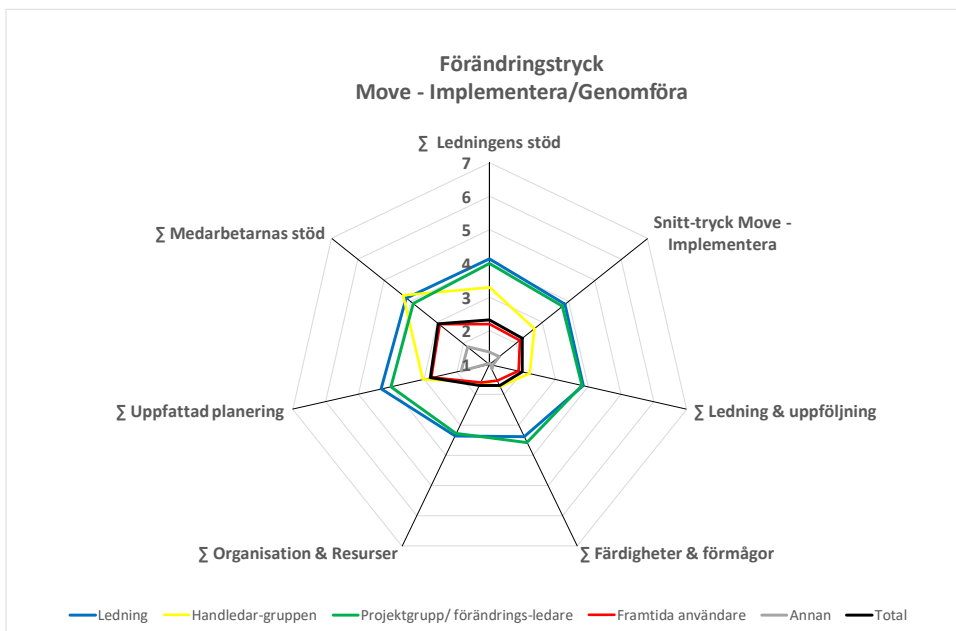
I denna fortsättningsstudie utvecklades även mätsystemet för implementerings/genomförande-fasen som i sin helhet testats i fyra mätningar. Denna fas kan sägas handla om att omvandla förändringstemperatur till ett förändringstryck. För att ge en bra bild av denna fas kompletteras de två aspekterna Ledningens stöd och Medarbetarnas stöd med 4 ytterligare aspekter: Uppfattad planering, Organisation och resurser, Färdigheter och förmågor, samt Ledning och uppföljning. (Uppfattad planering samt Organisation och resurser hade dock mätts redan i de första enkäterna). Exakt hur frågorna ställdes för de olika aspekterna kan ses i ett exempel på enkäten, bilaga 2.

Även dessa aspekter, och hur vi mäter dem bygger på tidigare litteratur om förändringsarbete och när vi kunde även skalor (frågor) kring hur man tidigare har mätt liknande aspekter:

- *Uppfattad planering*: Greer and Ford (2009) samt Van der Voet (2015)

- *Organisation och resurser*: Formulerat i projektet
- *Färdigheter och förmågor*: Greer and Ford (2009). [För att förändra arbetsätt behövs färdigheter och förmågor, och ofta förändrade sådana, både under implementering samt när det nya arbetsättet/systemet skall fungera. För själva implementeringsprocessen kan det t.ex. handla om projektledning och kommunikation, och för det nya arbetsättet kunskap och erfarenhet av det nya systemet/arbetsättet].
- *Ledning och uppföljning*: Greer and Ford (2009) samt Van der Voet (2015). [Ett projekts syfte är ett antal effektmål, och framgångar (synliga resultat kopplat till dessa effekter) kan därför mätas och följas upp. På liknande sätt skulle framsteg relaterat till projektplanen, implementeringen, och dess aktiviteter kunna följas upp].

Även för implementering/genomföra (förändringstrycket) ser vi ett liknande mönster i mätningarna 4 och 5 för α . Värdena är totalt sett låga (se figurer 2.3 och 2.1). Även om uppfattningarna ligger högre (mellan 3 och 4,5) hos de aktörsgrupper som är mer insatta i projektet (t.ex. Projektgrupp/förändringsledare respektive Ledning) får de anses låga. Noterbart är också det låga värde som ledningen ger på sitt eget stöd (en ljummen 4) samt det låga värde (under 3,5) de ger på Organisation & resurser (en aspekt som ledningen har mandatet att adressera och förbättra).



Figur 2.3: Övergripande resultat (förändringstryck) för fasen Implementera/Genomföra mätning 5 i projekt α . (Skala 1-7)

2.2.4. Översikt förstärkning/institutionalisering

I mätning 5 för α utvecklades och testades för första gången mätning av fasen Förstärkning/institutionalisering, då α kommit till en fas där projektet avslutats och lämnats över till förvaltning. Institutionalisering/förvaltning handlar om huruvida nya arbetsätt och förändringar ”sätter sig” och hur man går vidare i rätt riktning, eller om risken finns att medarbetarna följer ”gamla hjulspår” och återgår till gamla sätt att arbeta. Upptäcker man det måste man därför förstärka förändringsarbetet på olika sätt.

För mätning av denna fas kompletteras de två aspekterna *Färdigheter och förmågor*, samt *Ledning och uppföljning* med tre nya: *Korrigerig och feedback*, *Belöna och uppmärksamma*, samt *Institutionalisering/förstärkning*.

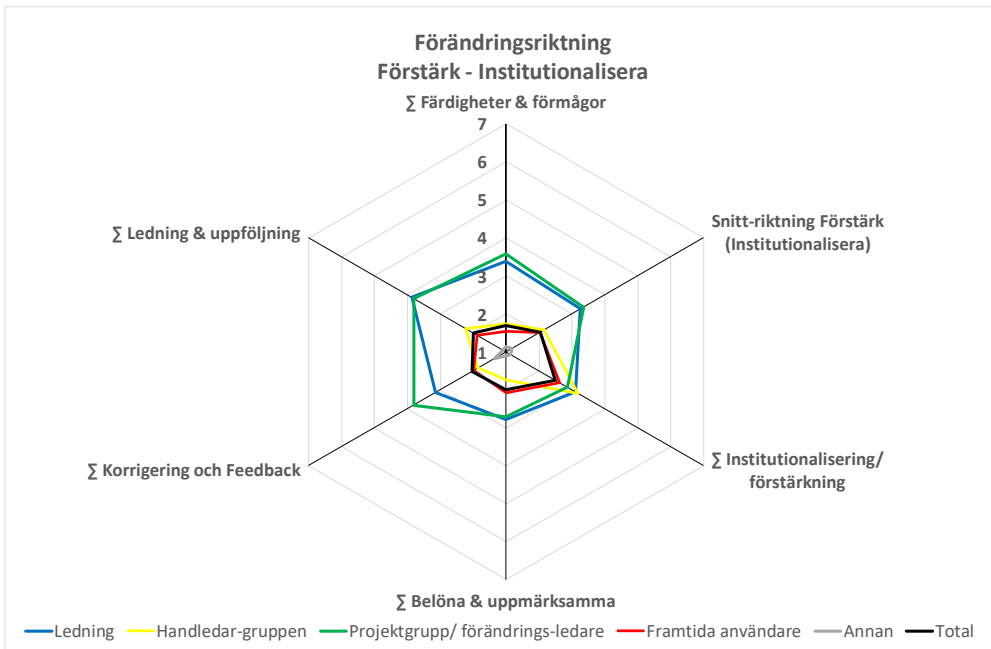
Även dessa aspekter, och hur vi mäter dem bygger på tidigare litteratur om förändringsarbete och i vissa fall även skalor (frågor) kring hur man tidigare har mätt liknande aspekter:

- *Korrigerig och feedback*: Greer and Ford (2009) samt Van der Voet (2015). [För att ett förändringsarbete skall leda till bestående förändringar i en organisation (sätta sig, institutionaliseras, förstärkas) är det bra att tidiga felaktigheter korrigeras och att feedback ges kring förändringsprocessen].
- *Belöna och uppmärksamma*: Van der Voet (2015). [För att ett förändringsarbete skall leda till bestående förändringar i en organisation (sätta sig, institutionaliseras, förstärkas) är verktyg som belöningar, uppmärksamhet (fira framgångar) och andra incitament (t.ex. ekonomiska) möjliga för att stärka önskat arbetssätt].
- *Institutionalisering/förstärkning*: Mätfrågorna är formulerade i projektet, delvis med inspiration av Ekonomistyrningsverkets modell. [Det viktiga med ett förändringsarbete är att nya arbetsättet institutionaliseras/förstärks och leder till bestående förändringar i en organisation, d.v.s. att man inte snabbt återgår till gamla hjulspår/rutiner och de system som skulle ersättas].

Exakt hur frågorna ställdes för de olika aspekterna kan ses i exempelenkät, bilaga 2.

Den initiala mätningen av förstärkning/institutionalisering ger liknande resultat som för de övriga förändringsfaserna. Värdena är totalt sett låga (se figurer 2.4 och 2.1). Även om uppfattningarna ligger högre (mellan 3 och 4) hos de aktörsgrupper som är mer insatta i projektet (t.ex. Projektgrupp/förändringsledare respektive Ledning) får de anses låga. Enkäterna gav också en mängd fritextsvar som pekade ut på behov av ökad kommunikation, korrigerig av program och buggar, samt information om hur sådan korrigerig gick.

Trots att α nu ser ”projektet” som avslutat och under användning/förvaltning så indikerar såväl mätningar som fritextsvar att det finns ett tydligt arbete kvar att göra med förstärkning/institutionalisering. Detta gäller båda kommunikation och information i stort, men troligen också att korrigerig saker i själva ”tekniska systemet” vilket är en del av förstärkning/institutionalisering.

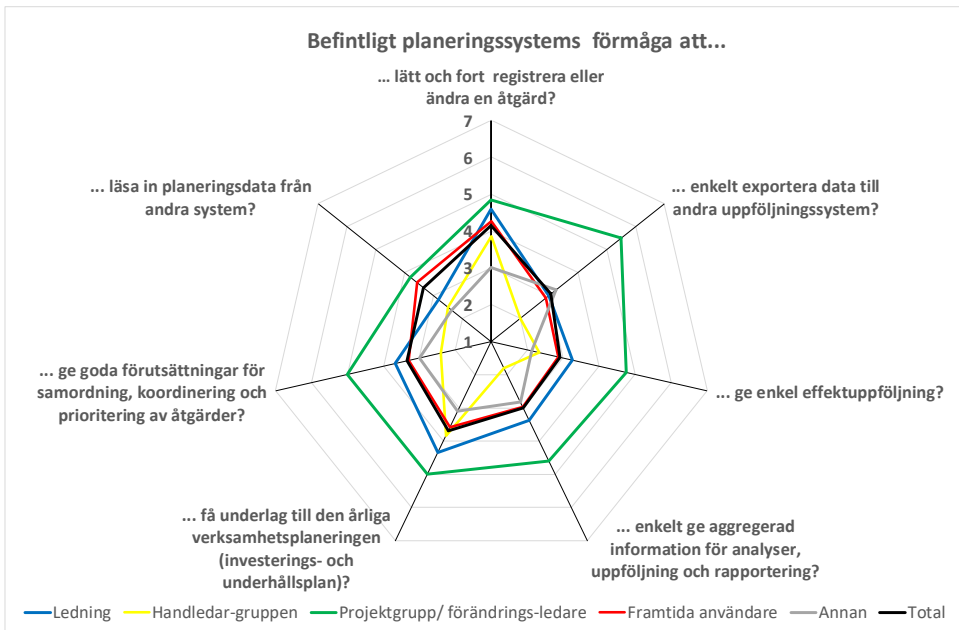


Figur 2.4: Övergripande resultat (förändringsinriktning) för fasen Förstärk – Institutionaliserings mätning 5 i projekt α . (Skala 1-7)

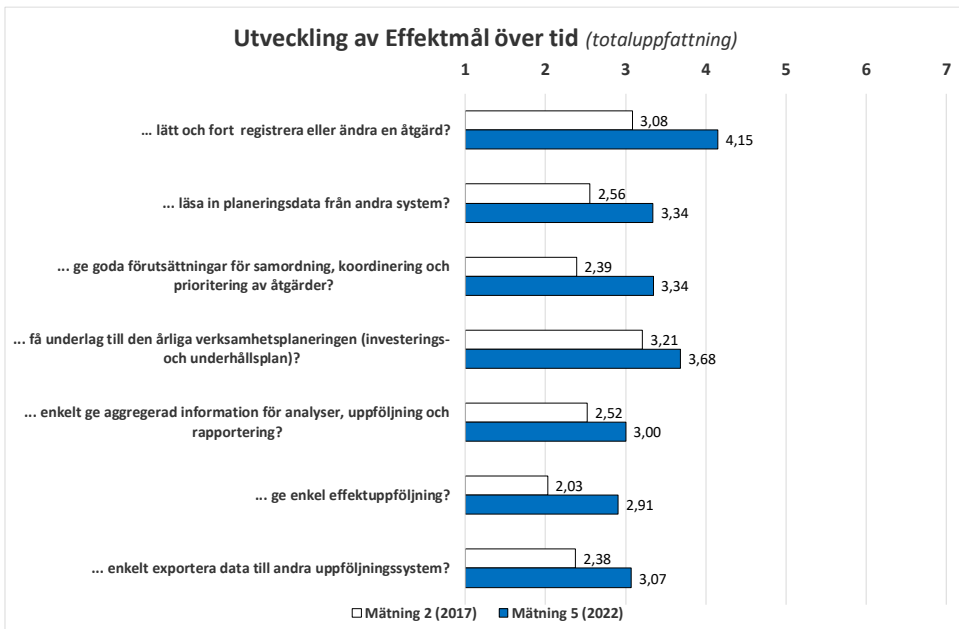
2.2.5. Översikt effektmål (nyttohemtagning)

Avslutningsvis följdes effektmålen upp i enkät 5. De effektmål som mättes (figur 2.5) är specifika för respektive projekt – men generellt är att de bör definieras efter de explicit formulerade projektmålen. För α ser vi, just när överlämningen skett från projektorganisation till förvaltningsorganisation, relativt låga värden på effektmålen där det är projektgrupp/förändringsledare som är mest nöjda följt av Ledningen. För två aspekter (systemets förmåga att lätt och fort registrera en åtgärd, samt dess förmåga att läsa in planeringsdata från andra system) har framtida användare mätvärden kring mellanvärdet 4.

Positivt är, att det skett en något positiv förändring (figur 3.6) sedan ursprungsmätningen (som för detta projekt skedde i mättrunda 2, 2017).



Figur 2.5: Övergripande resultat för Effektmål, d.v.s. prestation i projekt α . (Skala 1-7)



Figur 2.6: Utveckling av Effektmål i jämförelse med ursprungsmätningen (Skala 1-7)

2.3. Longitudinella och detaljerade resultat från mätning 5 i projekt 1

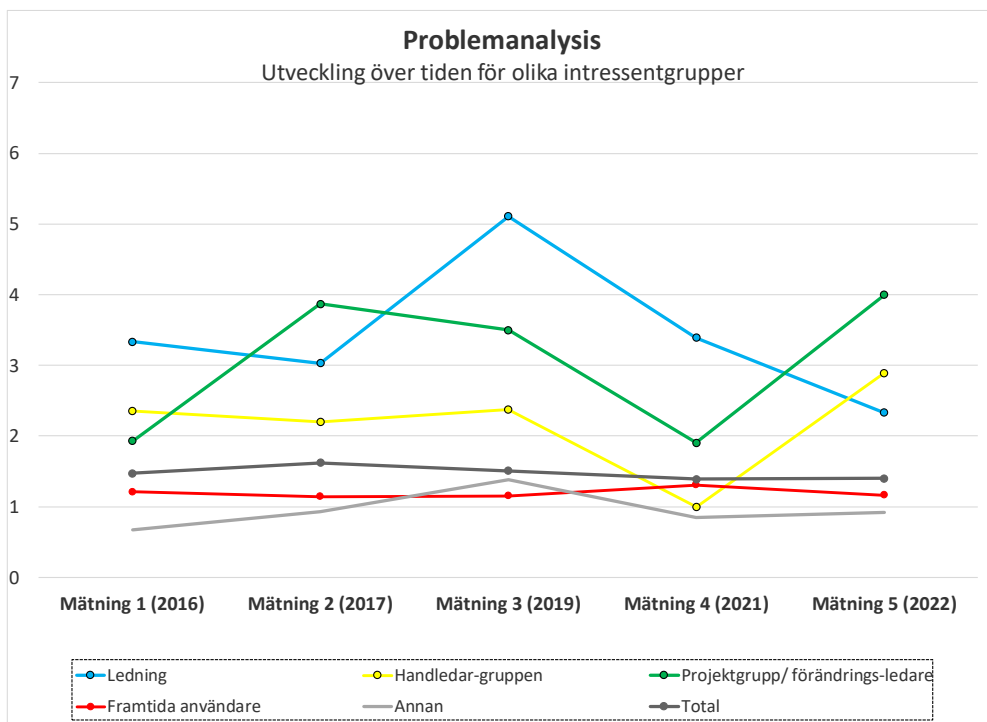
Från den andra rundan av mätningar och framåt fångar mätsystemet tre aspekter:

1. Dels en ny övergripande uppfattning om hur projektet fortskrider.
2. Dels en bild av om åtgärder för att förbättra tidigare identifierade problemområden haft effekt – och analys av om ytterligare åtgärder krävs.
3. Dels en bild av eventuellt nya problemområden – som då kräver ny analys och därmed även potentiella åtgärder.

För att illustrera hur mätsystemet ger denna typ av signaler, så används mer detaljerade resultat från mätning 5 av projekt α . Mätsystemet har varit i stort identiskt för övriga projekt, men projektspecifika begrepp är delvis annorlunda. (Själva mätresultatet var också relativt liknande mellan projekten, vilket diskuteras i kapitel 3, och därigenom också övergripande insikter om styrkor och svagheter i förändringsarbetet).

2.3.1. Problemanalys

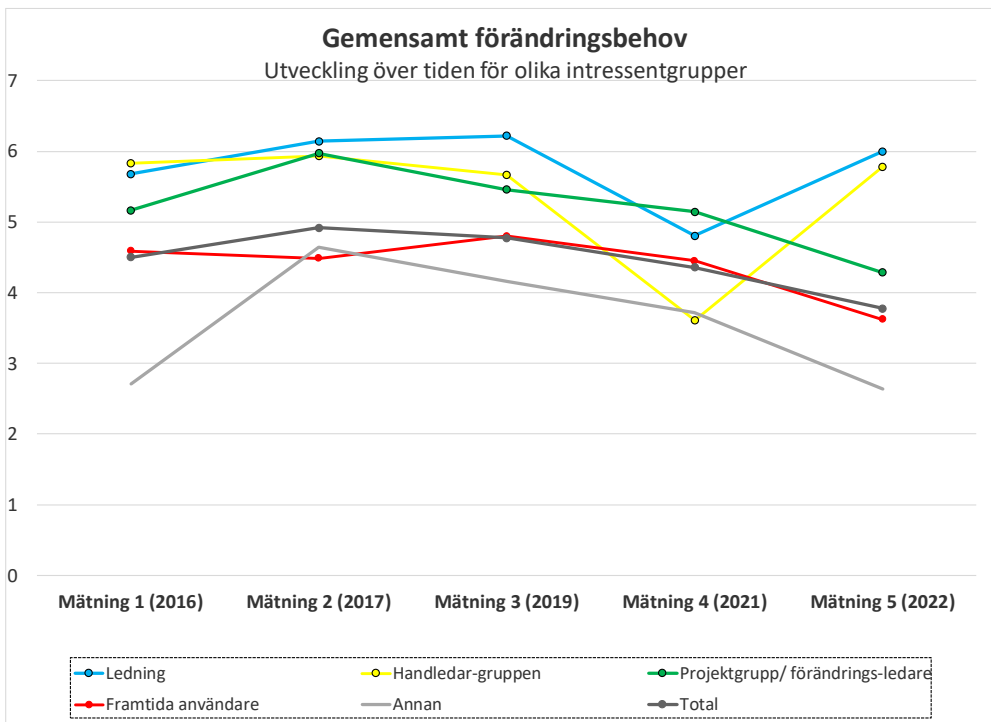
Avseende problemanalys och dess utveckling var flera aspekter värda att notera (se figur 2.7). För det första ansåg alla aktörsgupper att det brister i problemanalysen. För det andra så har det generellt sett inte förbättrats över tiden då värdena för de flesta aktörsgupper är desamma med undantag för projekt och handledargrupperna som ser en förbättring i den avslutande mätundan. För det tredje måste ledningens uppfattning specifikt noteras. Ledningen var initalt bekymrade över problemanalysen, ansåg den bättre i mätundan tre för att sedan falla av till ett slutvåde i mätundan fem som till och med är mindre än i den första mätundan. Detta är en frapperande utveckling i den aktörsgupp som enligt teorin har mest betydelse för en framgångsrik förändring. Sist men inte minst är det också både noterbart och bekymmersamt att framtida användare i princip inte vet att en problemanalys existerar. Det torde vara svårt, om ens möjligt, att motivera och sälja in en förändring till framtida användare om de inte vet vad problemet som förändringen skall lösa är.



Figur 2.7: Problemanalys, mätning 1-5 i projekt α . (Skala 1-7)

2.3.2. Gemensamt förändringsbehov

Genrellt sett är detta den mest positiva aspekten i de mätningar vi genomfört. Alla aktörer ser ett gemensamt stort förändringsbehov (se figur 2.8) och Trafikverket har en positiv inställning till förändring. Dock finns det vissa orosmoment som är värda att notera. Dels finns det ett gap mellan inställningen hos olika ledningsgrupper kontra framtida användare och andra aktörsgrupper. Vi ser även att uppfattningen är på samma höga nivå (med undtang för mätning 4) hos ledningen och handledargruppen. Däremot ser vi att projektledningen, som i mätning 2 låg på samma nivå som ledningen sedan kontinuerligt faller av i mätning 3, 4 och 5. Med andra ord blir deras positiva uppfattning av Trafikverkets generellt goda inställning till förändring allt mindre positiv ju längre projektet fortskrider. Detta kan i sig visa på en projektrötthet hos projektledningen. Det kan även visa på att det finns ett gap mellan den bild av positiv inställning till förändring som man kulturmässigt vill framhäva inom Trafikverket och den verklighet projektledningen befann sig i. På samma sätt visar mätningarna både ett gap till framtida användare, men även att deras uppfattning blir allt sämre över tiden. Detta kan bero på att det är den aktörsgrupp som tycks veta minst om projektet. Om de dessutom inte får mer information under resans gång kan det potentiellt förklara att deras generella inställning till förändring då påverkas negativt. Sist men inte minst är det viktigt att påpeka att teorin menar att framgångsrik förändring normalt gynnas av en gemensam bild.

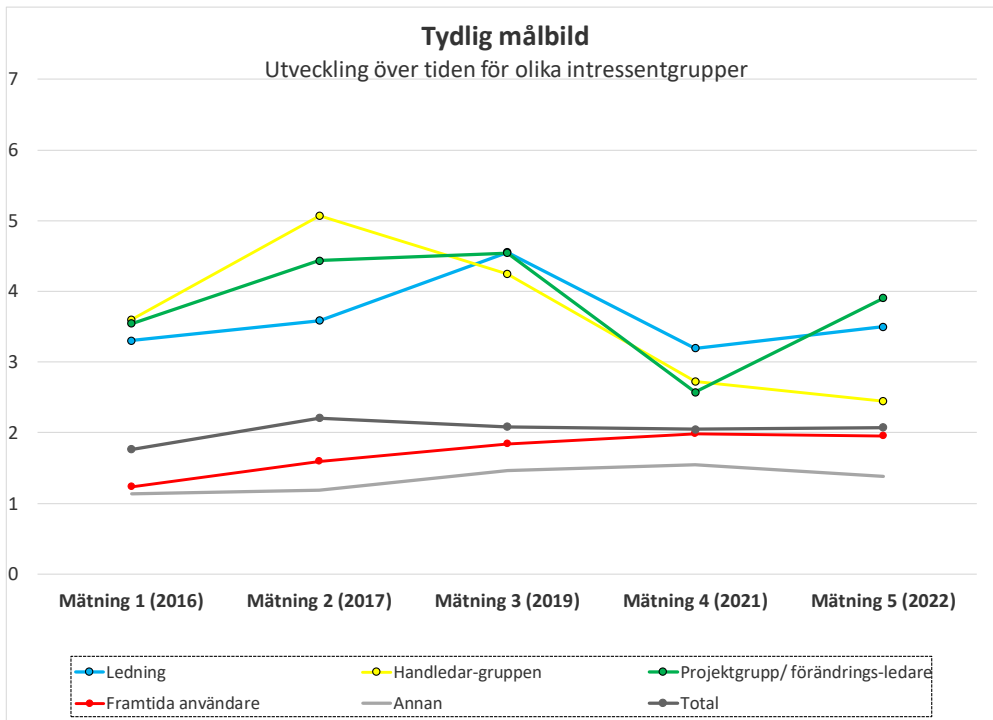


Figur 2.8: Gemensamt förändringsbehov, mätning 1-5 i projekt α . (Skala 1-7)

2.3.3. Målbild (vision)

När det gäller målbilden är svaren också låga (se figur 2.9). Vi ser även här ett gap mellan aktörsgrupper i ledande roller kontra framtida användare. Intressant att notera är att detta gap minskar över tiden men inte på ett positivt sätt. Snarare blir uppfattningen av en bristande målbild allt tydligare för exempelvis handledargruppen. De var den mest positiva aktörsgruppen i mätning två för att sedan hamna på i princip samma låga nivå som framtida användare i mätning fem. Detta är självklart en oroande utveckling. Ledningen visar också bristande förtroende för målbilden. De var initialt sett inte imponerade med ett lågt resultat i mätning ett. Deras uppfattning förbättrades sedan i mätning två och tre, för att sedan falla av till samma låga uppfattning i mätning fem som de hade i den första mätningen. Detta är också en märklig utveckling då de är organisationens ledning med det yttersta ansvaret för alla förändringsprojekt. På samma sätt är det något underligt att projektledningen inte anser att målbilden är tydlig. De driver projektet och borde tycka att målbilden är tydlig. En viss ljusglimt kan möjligtvis ses i den sista mätningen som är avsevärt mer positiv kontra den tydliga dippen i mätning fyra. Dock är uppfattningen om målbilden hos projektledningen i princip på samma nivå i mätning fem som i den initiala mätningen. Det torde vara svårt att framgångsrikt driva ett förändringsprojekt om projektledningen inte har en tydlig målbild. Ett annat orosmoment är att framtida användare även här visar en bristande insikt om projektet. Man kan då ifrågasätta om en tydlig

målbild över huvud taget existerar och om så inte är fallet, varför startades projektet? Vidare, om en målbild existerar, borde det kommunicerats bättre att en problemanalys är gjord, och framför allt att den tydliga målbilden finns.

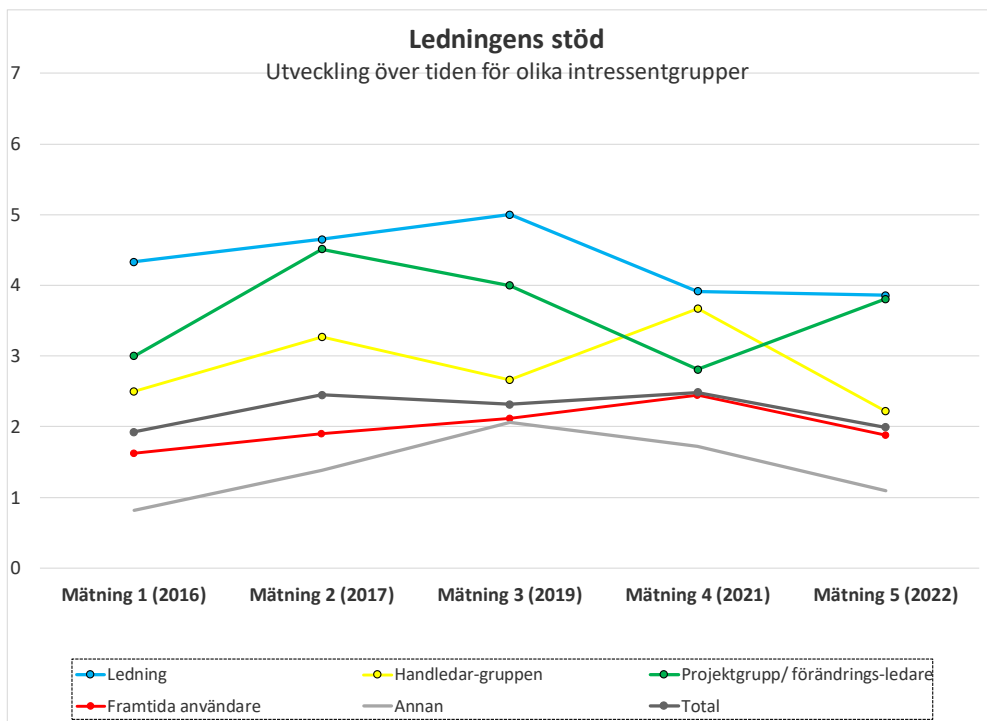


Figur 2.9: Målbild, mätning 1-5 i projekt α . (Skala 1-7)

2.3.4. Ledningens stöd

Ledningens stöd (top management support) är en aspekt som ALL litteratur kring förändringsprojekt anser vara en av de absolut viktigaste aspekterna för att framgångsrikt kunna genomföra ett förändringsprojekt. Ett annat sätt att se på det är att om ledningens stöd saknas så är sannolikheten väldigt låg att projektet lyckas. I detta projekt brister i hur avseende ledningens stöd uppfattas (se figur 2.10). Den mest remarkabla observationen är att ledningen själv inte anser sig stödja projektet i någon större omfattning. Man kan tycka att om ledningen verkligen anser att ett förändringsprojekt är viktigt, är prioriterat och bör startas, då borde deras stöd även synas i våra mätningar. Dock ser vi att deras stöd är ljummet redan i den första mätningen och att ledningens stöd, efter en viss uppgång i mätningarna tre och fyra sedan faller av till en nivå som till och med är lägre än i den initiala mätningen. Om man analyserar ledningens stöd utifrån ett teoretiskt perspektiv så är det inte underligt att projektet haft problem. På samma sätt ser vi att handledargruppen, som borde vara nära ledningen, inte anser att

ledningen stödjer projektet. Vi ser även att projektledningen inte anser sig ha ledningens stöd (även om det finns en viss förbättring i den sista mätningen – dock från den absolut lägsta nivån i mätning fyra). Även framtida användare anser att ledningen inte stödjer projektet. Hur man än vrider och vänder på dessa mätresultat så visar de på ett konkret och allvarligt problem för en organisations förändringsarbete.

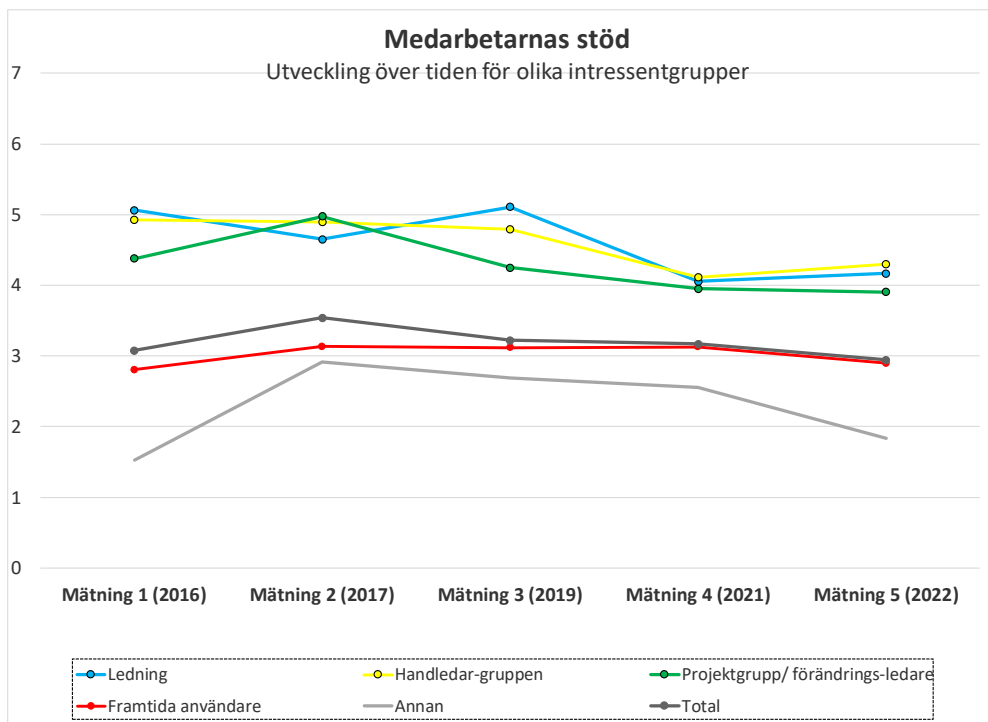


Figur 2.10: Ledningens stöd, mätning 1-5 i projekt α . (Skala 1-7)

2.3.5. Medarbetarnas stöd

Vad gäller uppfattningen medarbetarnas stöd är det också svagt och våra mätningar visar på en oroande trend bland de tre lednade aktörsgrupperna (figur 2.11). Ledningen, handledargruppen och projektgruppen anser att stödet bland medarbetarna minskat över tiden – fast det borde ökat. Vidare är det värt att notera att dessa tre aktörsgrupper landar på samma låga nivå i de avslutande två mätningarna. Ledningen hade en något mer gynnsam uppfattning intialt men även ledningen tappar sedan tron på sina egna medarbetares stöd till förändringen. Framtida användare är i sig själv också ganska skeptiska med generellt sett låga mätresultat som knappt förändrats över tiden. I en mer detaljerad analys (som inte ses i figur 2.11) är framtida användare framför allt skeptiska till Trafikverkets förmåga att genomföra förändringen. En intressant aspekt att notera är att denna bild

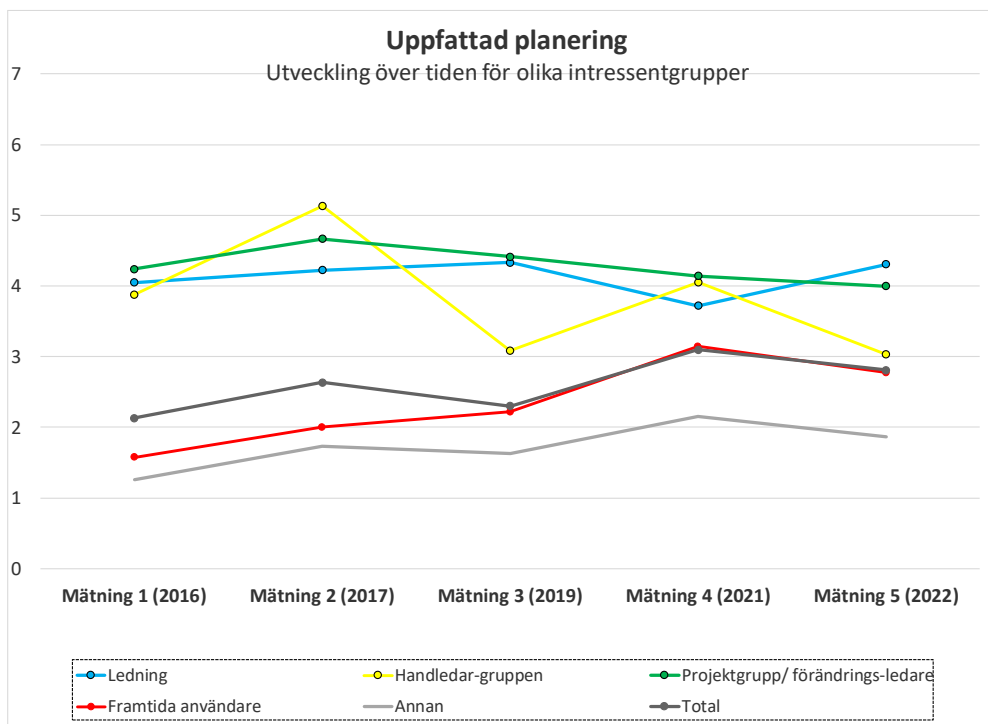
skiljer sig från den allmänt ganska positiva bilden som finns kring förändringsbehov generellt. Med andra ord blir bilden mer negativ när det kommer till konkret förändring som berör direkt.



Figur 2.11: Medarbetares stöd, mätning 1-5 i projekt α . (Skala 1-7)

2.3.6. Uppfattad planering

Vad gäller uppfattad planering så följer mätresultaten i stort samma mönster (figur 2.12). Både handledargruppen och projektgruppen var initialt ganska ljumt inställda, sen skedde en viss positiv ökning i mättrunda två men tyvärr gick resultaten sedan ned igen och den sista mättrundan visar på marginalt sämre uppfattning hos projektgruppen medan handledargruppen har miskat med två hela steg jämfört med toppresultatet från mättrunda två. Ledningen är även den ljumt inställd med små förändringar under resans gång. En positiv aspekt är dock att aktörgruppen framtida användare i princip blir alltmer övertygade om planeringen för varje mätning (dock med en liten dipp i den sista mättrundan). Även om ökningen är positiv så gav den första mätningen en väldigt låg siffra (under 2). Ökningen är därför till en fortsatt ganska låg, men avsevärt bättre siffra (kring 3) i mättrundorna fyra och fem.



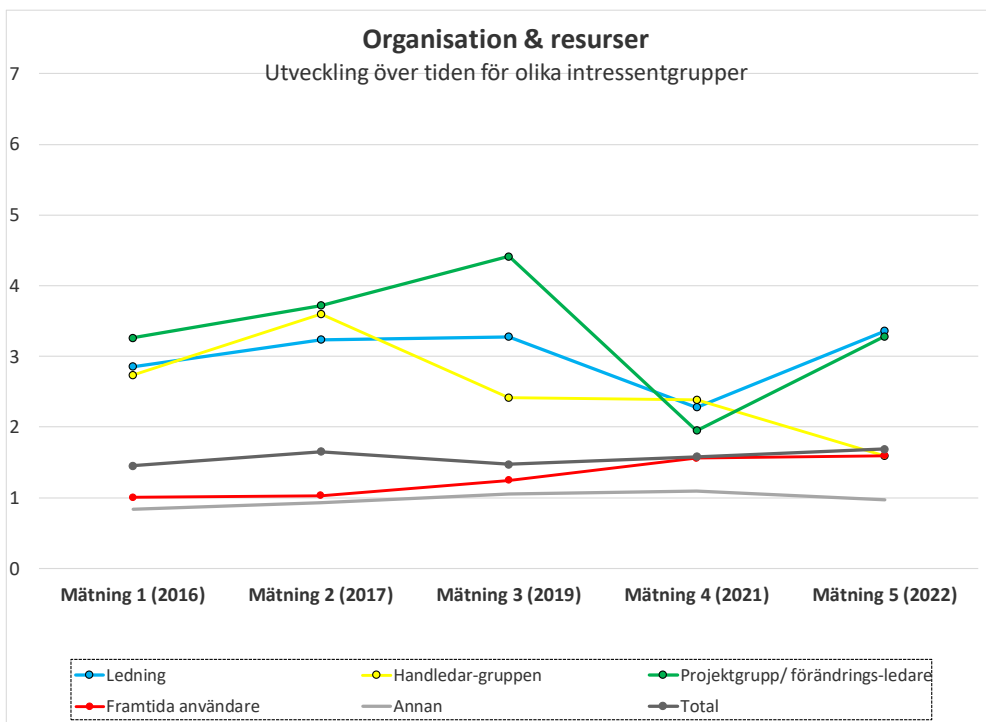
Figur 2.12: Uppfattad planering, mätning 1-5 i projekt α . (Skala 1-7)

De delfrågorna som används för denna aspekt (se bilaga 2) innehåller bland annat frågor kring kommunikation kring projektet samt om projektledningen är redo att hantera potentiella problem. Därmed kan en förklaring till den svaga utvecklingen vara att kommunikationen kring projektet kan utvecklas (exempelvis rörande problemanalys och målbild/vision för alla aktörer, och framför allt för de framtida användarna). Vidare finns det en viss antydning att uppfattningen bland ledning och styrgrupp är att projektledningen kanske inte är helt redo att hantera potentiella problem. Detta indikerar återigen ett rätt svagt stöd från ledningen, men även att det potentiellt brister i kommunikation uppåt såväl som nedåt.

2.3.7. Organisation och resurser

Avseende organisation och resurser (figur 2.13) indikerar i princip alla aktörsgupper att det finns brister. Dessutom visar våra mätningar att det på samma sätt som för flera andra aspekter existerar ett gap mellan de tre ledande aktörsgupperna (Ledningen, handledargruppen och projektgruppen) kontra framtida användare. En annan intressant aspekt är att de tre ledande aktörsgupperna var relativt negativt inställda redan från början då mätningarna endast gav ett resultat kring 3 vilket inte ens når upp till ett ljummet mellanvärde i mätningen. Vidare är utvecklingen hos handledargruppen intressant,

då deras uppfattning stadigt faller från mättrunda två till fem för att landa på ett resultat under 2. Detta är för övrigt det resultat som framtida användare ger i den avslutande mättrundan (efter en marginell ökning bland denna aktörsgrupp). Projektgruppens uppfattning under mätningarna varierar relativt kraftigt och vi ser återigen en klar dipp i mättrunda fyra och sedan en återhämtning i mättrunda fem. Dock är slutresultatet ungefär detsamma i mättrunda fem som det var för den initiala mättrundan (strax över 3).



Figur 2.13: Organisation och resurser, mätning 1-5 i projekt α . (Skala 1-7)

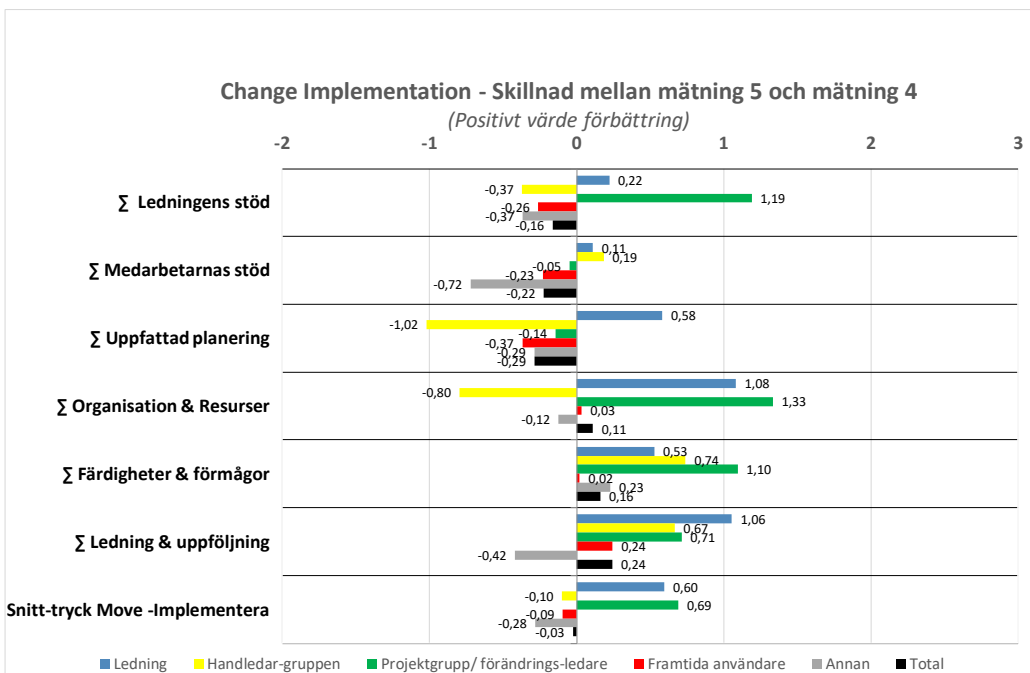
Det är på sätt och vis förståeligt att projektgruppen inte ansåg sig ha tillräckligt med resurser (alla projekt önskar förmodligen att de hade mer resurser) men mer underligt att ledningen (top management) och handledargruppen ansåg att det brister än mer avseende resurser – i mätning efter mätning. Ledningen har i princip svarat med ett resultat 3 i mätning efter mätning. Detta är en aspekt som borde korrigerats av ledningen. Om ett förändringsprojekt är viktigt, prioriterat och angeläget att slutföra men det kontinuerligt försenas och det finns en uppfattning bland alla aktörsgrupper att resurser är ett problem, då borde ledningen aktivt agera. En förklaring till utvecklingen kan vara att det startas för många projekt inom Trafikverket. Detta faktum leder förmodligen i sig till konkurrens om resurser (avseende både tid och pengar men även engagemang från ledningen). En relaterad förklaring

är att det till viss del verkar oklart vad handledargruppens (och projektspansorns) roll är i Trafikverkets projektorganisation.

2.3.8. Färdigheter och förmågor

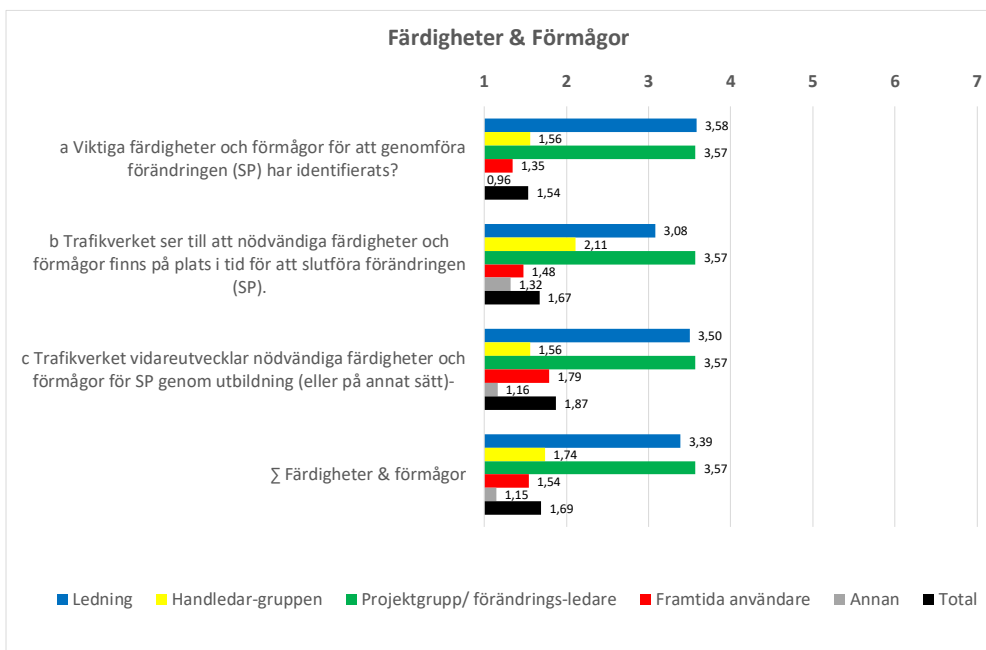
För att förändra arbetssätt behövs färdigheter och förmågor, och ofta förändrade sådana, både under implementering samt när det nya arbetssättet/systemet skall fungera. För själva implementeringsprocessen kan det t.ex. handla om projektledning och kommunikation, och för det nya arbetssättet kunskap och erfarenhet av det nya systemet/arbetssättet.

Mätning av denna aspekt har bara skett vid två tillfällen för respektive projekt α och β (se t.ex. figur 2.1), och därför kan inte den longitudinella utvecklingen redovisas. Däremot ger mätsystemet möjlighet att både på övergripande nivå, och på mer detaljerad, jämföra utvecklingen mellan två mättillfällen. I Figur 2.14 visas en sådan jämförelse för hela steget Genomförande (Implementering), där en longitudinell utveckling av aspekterna som bara mätts två gånger kan ses genom differensen mellan två mätningar. För aspekten färdigheter och förmågor har en förbättring skett för alla aktörgrupper, och speciellt Projektgruppen anser att detta förbättrats betydligt mellan mätning 4 och 5. Man skall dock här ha i minnet, att mätning 4 generellt haft väldigt låga mätvärden så förbättring sker från en förmodad låg nivå.



Figur 2.14: Utveckling mellan mättillfälle 4 och 5 i projekt α (Skala 1-7)

På en mer detaljerad nivå mäts de tre delaspekterna (Figur 2.15) huruvida nödvändiga färdigheter och förmågor *identifierats, om de finns på plats i tid, och om Trafikverket utvecklar dem* (t.ex. genom utbildning). Det är tydligt att såväl Ledningen som Projektgrupp har en gemensam uppfattning kring alla dessa tre som är avsevärt högre (kring 3,5) än övriga aktörgrupper (kring 1,7). Mätningen visar att det fortfarande finns ett färdighets- och förmågegap som det kunde arbetas mer med – men framför allt att de som skall förändra sina arbetssätt ser detta gap mycket mer tydligt än de som har ansvar för att rätta till det.



Figur 2.15: Färdigheter och förmågor, mätning 5 i projekt α . (Skala 1-7)

2.3.9. Ledning och uppföljning

När väl ett förändringsinitiativ börjar implementeras kan man mäta och följa upp såväl förändringsarbetet som hur effektmål (syftet med förändringen) utvecklas. Denna kunskap kan sedan användas av ledning och projektledning för att styra projektet bättre. Status, och förhoppningsvis framgångar, bör då också kommuniceras till de berörda av förändringsinitiativet för att höja förändringstrycket.

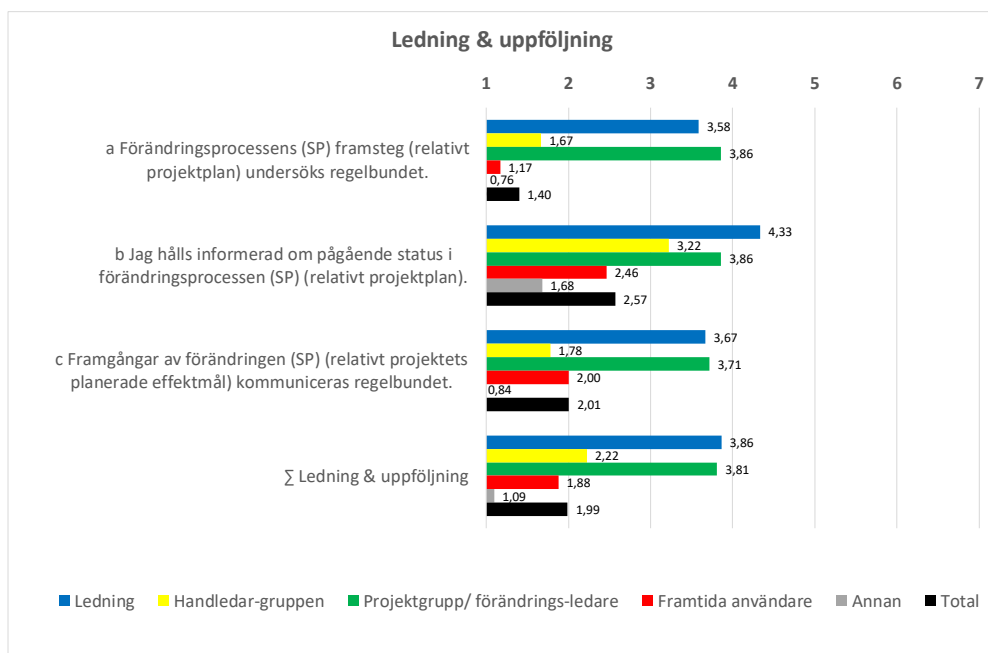
Det mätsystem som hela den här rapporten handlar om, är ett verktyg som i sig själv passar väl in här och vars resultat kan utnyttjas i detta syfte. (Efter varje mätning skickade forskarna ut ett 2-sidors

dokument som sammanfattade mätresultatet till alla som fått enkäten, vilket illustrerar ett hur det kan göras).

Mellan de två mätningar som gjorts för Ledning och uppföljning (Figur 2.16) kan man se en positiv utveckling för alla centrala aktörsgrupper, där speciellt Ledningen men även Handledargrupp och Projektledning ser en betydande förändring av aspekten. (För mätningarna generellt hade mätning 4 lägst värden och mätvärden höjdes överlag i mätning 5, vilket skall beaktas).

På en mer detaljerad nivå mäts tre delaspekter. Det är tydligt att såväl Ledningen som Projektgruppen anser att (deras) ledning och uppföljning är bra i alla aspekter – men att övriga aktörsgrupper inte håller med. Kanske är det så att de undersökningar som görs inte kommuniceras till övriga?

Dock indikerar ljumma värden kring 4 från de som själva borde ”göra det”, att ledning och uppföljningsarbete kan förbättras.



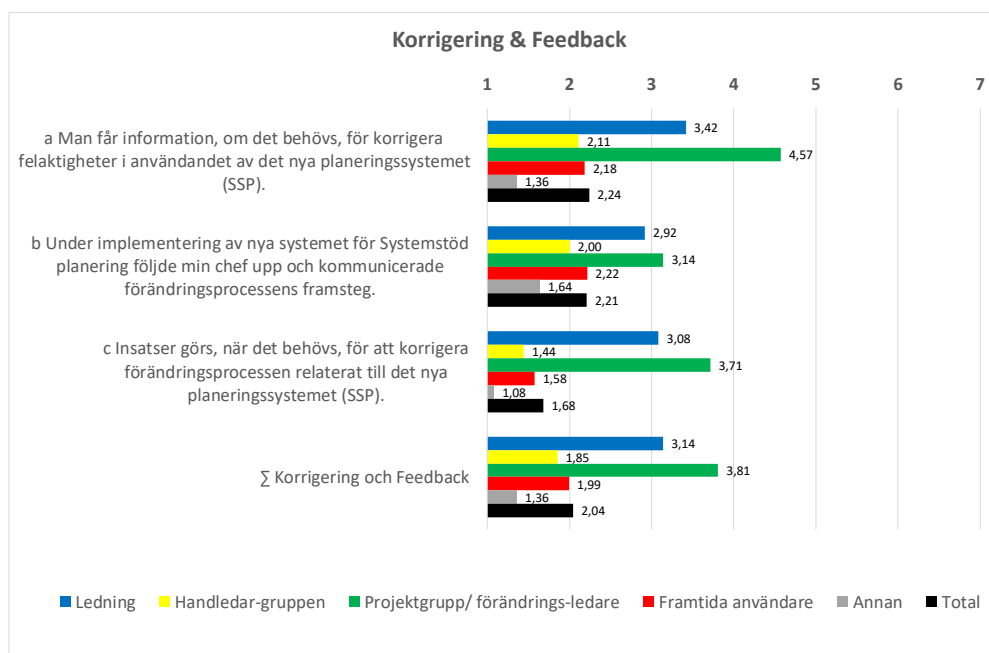
Figur 2.16: Ledning och uppföljning, mätning 5 i projekt α. (Skala 1-7)

2.3.10. Korrigering och feedback

Mätningen av de sista tre aspekterna, för institutionaliserings/förstärkningsfasen, har bara skett en gång och enbart för projekt α. Därför beskrivs bara kortfattat de observationer som gjordes.

Aspekten Korrigering och feedback har sin bakgrund i att om ett förändringsarbete skall leda till bestående förändringar i organisation (sätta sig, institutionaliseras, förstärkas) så bör tidiga felaktigheter korrigeras och feedback ges kring förändringsprocessen.

Synen (Figur 2.17) på om man får den *information man behöver för att korrigera felaktigheter* är låg (drygt 2,20), precis som om *närmsta chefen följer upp och kommunicerar förändringsprocessens framsteg*. Ännu lägre är uppfattningen kring *insatser för korrigering* (1,68). De låga totala värdena drivs av såväl Framtida användare som Handledargrupp. Uppfattningen som Projektgrupp och Ledning (d.v.s. de som förväntas korrigera och ge feedback) är annorlunda och de anser att det fungerar bättre (värden mellan 3 och 4,6) med högst för information. Ur ett förändringsperspektiv är det viktigt att återkoppling och kommunikation sker, samt att man får bättre information om systemet. Korrigering och feedback är viktigt för att förstärka och institutionalisera beteenden.



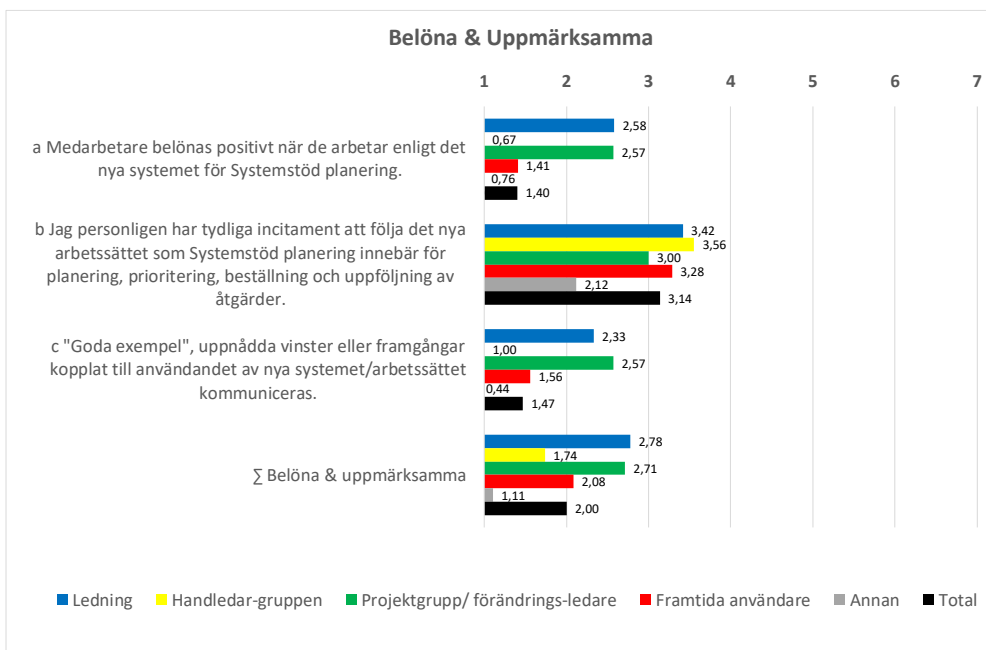
Figur 2.17: Korrigering och feedback, mätning 5 i projekt α . (Skala 1-7)

2.3.11. Belöna och uppmärksamma

Aspekten *Belöna och uppmärksamma* bygger på att om ett förändringsarbete skall institutionaliseras så är saker som belöningar, uppmärksamhet (t.ex. att framgångar firas) och andra incitament (t.ex. ekonomiska) möjliga verktyg för att stärka önskat arbetssätt.

Även om systemet, som vi uppfattat det, ersätter ett annat och "blir tvingande" kan beteenden förstärkas genom att skapa incitament, belöning och uppmärksamhet för de medarbetare som arbetar rätt. Belöning och uppmärksamhet (Figur 2.18) rankas totalt sett lågt av alla aktörer (kring 2).

Även här ger Ledning och Projektgrupp de högre värdena, men för frågorna kring *belöningar* respektive *spridning av goda exempel* är de ändå låga kring 2,5, medan övriga ger mycket låga värden. Den underaspekt som rankas högst, av alla, är huruvida man själv har tydliga incitament för att följa det nya arbetssättet. Uppfattningarna, som ligger på drygt 3 (på den 7-gradiga skalan) är dock fortfarande låga och indikerar att tydligare incitament kan utvecklas.

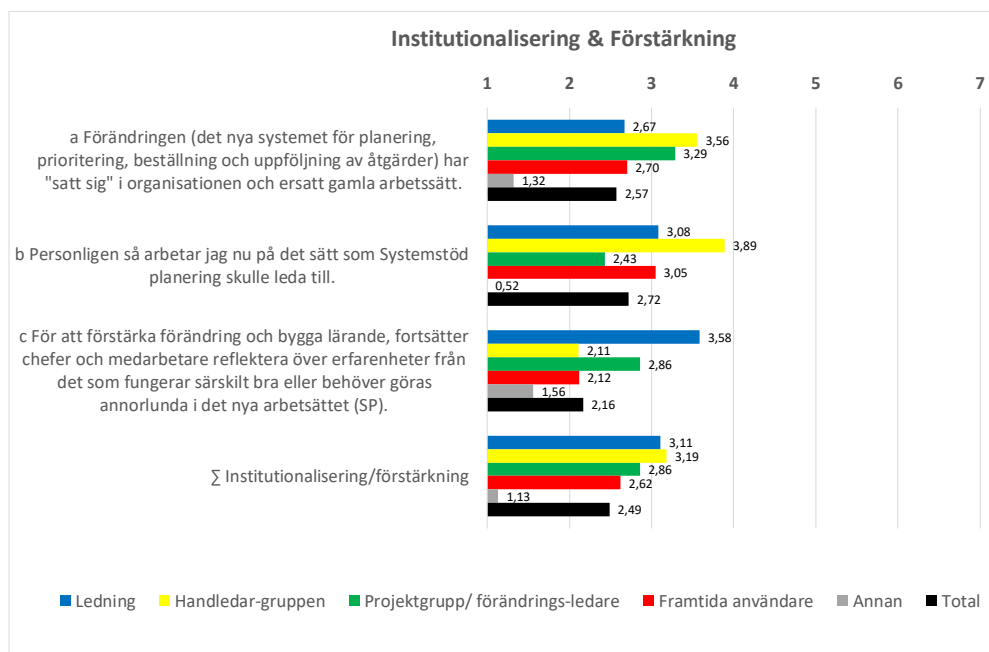


Figur 2.18: Belöna och uppmärksamma, mätning 5 i projekt α . (Skala 1-7)

2.3.12. Institutionalisering/förstärkning

När *Institutionalisering/förstärkning* diskuteras som en underaspekt försöker mätsystemet fånga upp om och hur det nya arbetssättet institutionaliseras/förstärks och därigenom kan leda till bestående förändringar i en organisation. Risken är annars att man snabbt återgår till gamla hjulspår/rutiner och de system som skulle ersättas. Mätningen (Figur 2.19) antyder att det nya sättet att arbeta ännu inte satt sig på Trafikverket (totalt 2,49 och ingen aktörsgrupp över 3,19). Eftersom det var den första mätningen är vår förhoppning att det skall förstärkas över tiden, men detta sker inte utan insatser och förståelse för de mekanismer som kan hjälpa till att förstärka. När det gäller underaspekterna kring "om

förändringen satt sig” generellt och om man själv ”arbetar som man borde” är Handledargruppen mest positiva (över 3,5 på båda). På ett liknande sätt sticker Ledningen ut (3,58) för ”organisationens reflektiva lärande och utveckling av systemet” medan totalvärdet är låga 2,16.



Figur 2.19: Institutionalisering/förstärkning, mätning 5 i projekt α. (Skala 1-7)

2.4. Möjlighet att jämföra ”piloter” med totalen – mäta agila projekt

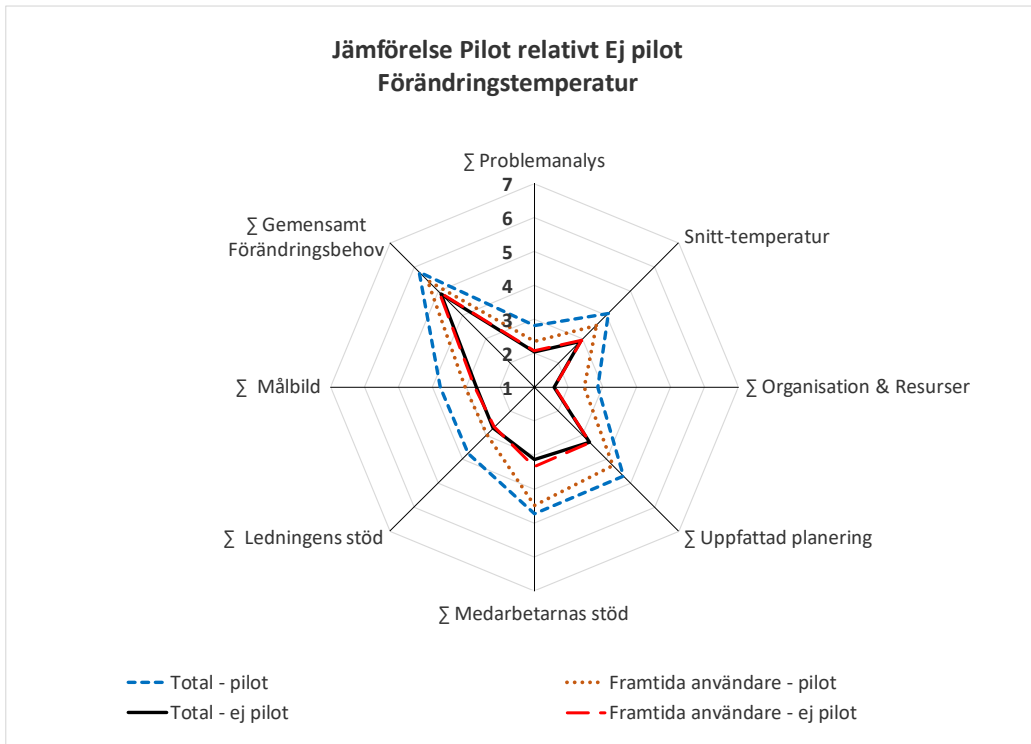
Projekt β arbetade med att implementera förändringen först på vissa delar av organisationen, s.k. piloter. Vid mätning 4 i projekt β utvecklades därför mätsystemet så att det kunde fånga upp ”pilotedtagarna” specifikt och sedan i analysen jämföra dessa med de övriga medarbetare som ej ännu kommit in i framdrift (se figur 2.20 för exempel). Man kunde då observera att pilotedtagarna hade högre temperatur – vilket givetvis var förhoppningen men också ett faktum.

Projektledningen tyckte möjligheten att mäta ”piloter” var värdefull. Ett specifikt värde med mätning av piloter är att mätsystemet därmed kan användas även för ”agil projektmetodik”. Denna aspekt nämndes exempelvis i följande reflektioner:

”... och det var jättebra att man kunde analysera olika grupper och se deras olika inställningar (t.ex. chefer) – men också piloter som redan börjat implementera. Det gör att man också kan mäta ”agila projekt” med det här, så man kan mäta de som redan börjat med framdrift...”

”En styrka med den här metoden att man kan mäta agila projekt, dvs lägga till t.ex. pilotgrupper där projektet rullats ut – för det kommer att vara i ropet.”

(Medlem projektledning β , nov 2022)



Figur 2.20: Mätning för att jämföra pilot-deltagare med totalen, mätning 4 i projekt β . (Skala 1-7)

3. LIKHET MELLAN PROJEKT

Detta kapitel beskriver de insikter vi fått på en "högre nivå" genom att jämföra observationer och mönster över tiden mellan de olika projekten. Det är svårt att dra tydliga slutsatser och ge konkreta rekommendationer baserat på 2-3 studerade förändringsinitiativ. I stället hoppas vi att Trafikverket, och andra organisationer, som känner igen sig också för andra förändringsinitiativ, kan reflektera över om våra insikter kan vara mer generella och de förslag vi framför kan vara relevanta i en bredare ansats.

3.1. Inledning

Innan vi jämför de olika förändringsprojektens mätningar är det viktigt att poängtera fyra saker:

1. De övergripande resultaten från de olika mätningarna var förvånansvärt lika mellan projekten. Självklart fanns det skillnader men i mångt och mycket var mönstren desamma.
2. Forskare och de olika projektledningarna samarbetade i utformningen av enkäten så att nödvändig anpassning skedde. Även om mätfrågorna kunde skilja i projektspecifika detaljer, så följde dock mätrundorna samma generella struktur.
3. I vår redogörelse nedan presenteras inte alla resultat lika ingående utan fokus är på ett antal aspekter för att illustrera generella mönster mellan projekten. De kompletteras istället med uttalande från projektdeltagare, för att stödja resonemang om likheter och mönster.
4. Under forskningsprojektet har vi diskuterat potentiell medverkan med flera projektledare från andra förändringsprojekt inom Trafikverket. Under dessa samtal har ofta de aspekter vi mäter diskuterats och ofta har de mönster som diskuteras nedan bekräftats.

3.2. Jämförelse av mätvärdenas nivåer

En observation är att samma aspekter är starkare respektive svagare för alla tre projekten (se Figurer 3.1 – 3.3). Även om värdena för det senast mätta projektet γ överlag är 1-2 steg högre så är mönstret det samma rörande vilka aspekter som uppfattas högre eller lägre (γ är ett projekt som är avsevärt mindre än de övriga).

Den aspekt som överlagset "sticker ut" positivt för alla projekten är det *Gemensamma förändringsbehovet*. Uppfattningarna är att det finns på plats, med mätvärden mellan 4 och 5 för α och β – och förändringsbehovet ligger på ungefär samma nivå över tiden.

De två aspekter som i alla projekten sticker ut mest negativt är *Organisation och resurser*, samt *Problemanalys*. Mätresultaten ligger för α och β i princip kring 1,5 (ibland upp emot 2) vilket indikerar stora förbättringsmöjligheter för att få förbättringsprojekt att lyckas bättre. Det väcker också frågor kring om betydelsen av en väl genomförd – och senare brett kommunicerad – problemanalys underskattas generellt sett på Trafikverket. Det väcker också frågor om hur förändringsarbets resurser

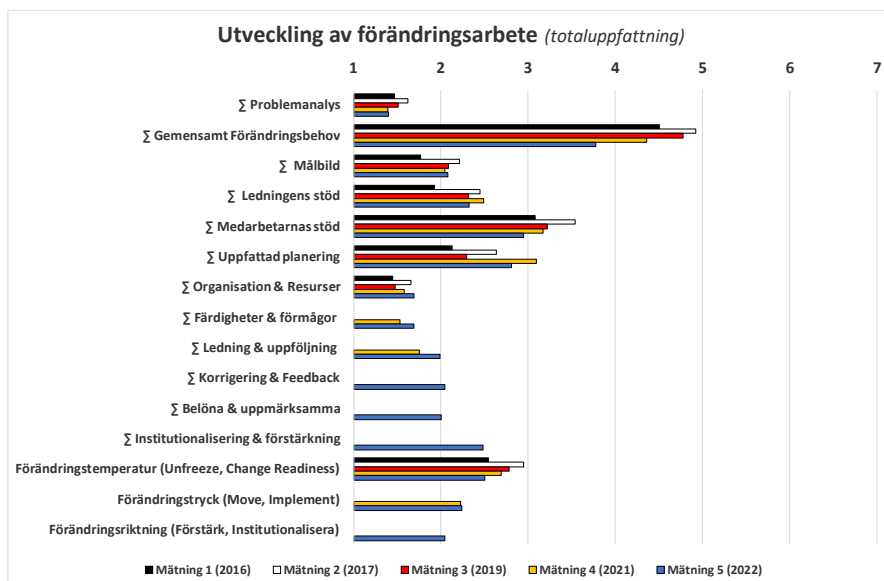
och organisation hanteras, speciellt som vi även sett ett liknande mönster mellan de olika projekten att t.o.m. de som har ansvaret, ledningen, uppfattar stora brister här.

Projekten har vidare liknande låga temperaturer (mellan 2 och 2,5 för α och β) på Målbild, och liknande för Ledningens stöd samt Medarbetarnas stöd (mellan 2 och 3).

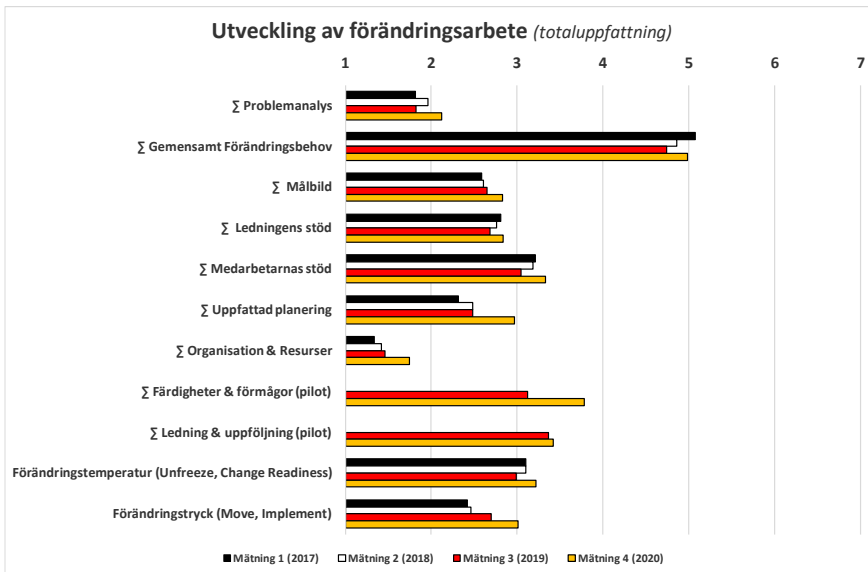
Även aspekten "Uppfattad planering" ligger för projekten α och β på nivån mellan 2 och 3.

När det gäller resultat för de senare förändringsfasernas aspekter syns vissa skillnader mellan projekten, t.ex. för Färdigheter & förmågor samt Ledning och uppföljning. Gemensam är dock låga värden, men medan de för α är riktigt låga (mellan 1,5 och 2) så är de något högre för β (mellan 3 och 3,5) och med γ däremellan. En förklaring kan vara att för β har frågorna bara ställts till ett mindre antal medarbetare som var involverade i pilotprojekt, som därmed varit mer involverade och borde intuitivt ge högre värden.

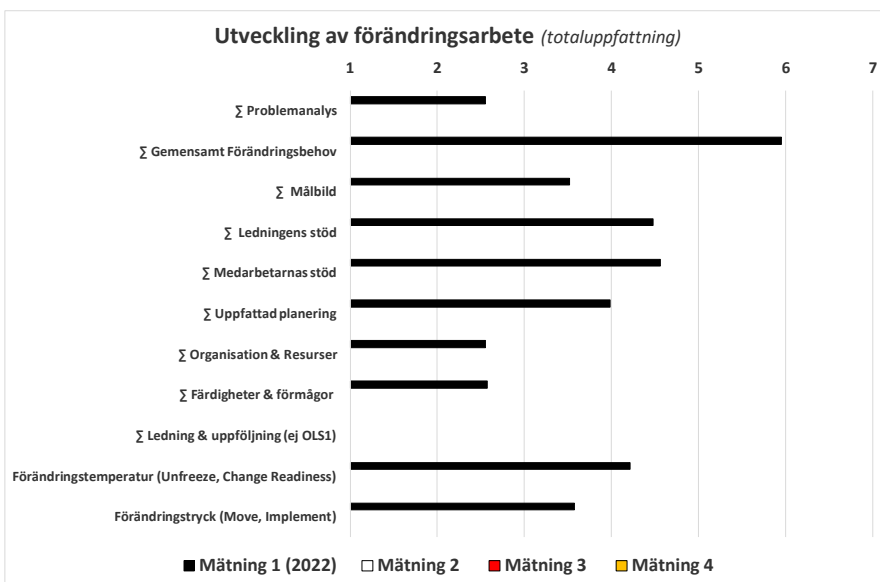
Mätning av institutionalisering har bara gjorts i ett projekt, men noteras kan att även här är mätvärdena låga (mellan 2 och 2,5).



Figur 3.1: Utveckling över tiden för projekt α . (Skala 1-7)



Figur 3.2: Utveckling över tiden för projekt β . (Skala 1-7)



Figur 3.3: Utveckling över tiden för projekt γ . (Skala 1-7)

Vår sammanfattande observation är den slående likhet mellan förändringsprojekten för *var* bristerna är, och *hur stora* de är. Detta kan indikera att det finns gemensamma rotorsaker, t.ex. kopplade till Trafikverkets processer och kultur för att initiera och leda förändringsarbete. Under ett av flera samtal med ett fjärde stort förbättringsinitiativ, där dock aldrig mätning skeddes, gavs en kompletterande syn:

”Vi saknar input i form av utpekade problem, men ledningen har redan börjat på lösningar... visioner och målbild saknas, och måste nu definieras.... Trafikverket har åtgärdsfokus ... på vad man skall göra men inte på vad som skall bli bättre” (Projektledare X)

En berättigad fråga är förstås om mätsystemet ”mäter rätt”, d.v.s. fångar upp den reella statusen i förändringsprojektet. Projektledningen för de olika projekten bekräftar efter olika mätningar att mätsystemet lyckas väl med detta:

”Jag hade inte förväntat mig högre värden – resultatet stämmer.” (Projektledare α , efter mätning 4, jan 2022)

”Mätresultatet ger en bra uppfattning om de olika grupperna, det stämmer med magkänslan” (Projektledning α , efter mätning 3, okt 2019)

”Det som mätningarna visade stämde väl med verkligheten ... t.ex. att ledningen inte har en klar tydlig målbild med vad man vill med verksamheten, att man inte ser pusselbitarna som man måste ta sig dit med...” (Medlem projektledning β , slutreflektion, nov 2022)

”Faktabaserat underlag. Gav bekräftelse. Väntat med låga resultat där inte kommunikation skett än” (Projektledare β , efter mätning 1, sept 2017)

”Vi hade det på känn, mätsystemet gav svart på vitt”, ”Det vi känt (frustration p.g.a. försening relaterat till annat projekt) kommer fram i enkäten”, (Projektledare β , efter mätning 2, maj 2018)

3.3. Likhet mellan brist på utveckling och tydliga korrigeringsaktioner för förbättrat förändringsarbete: parkeringsparadoxen

En annan graverande likhet mellan projekten α och β är att det inte finns någon bestående utveckling över tiden för de olika aspekterna (med undantag av uppfattad planering). Om man jämför mätvärdena för respektive projekts första mätning, och deras sista, har mätvärdena parkerat på ungefär samma nivå – även om någon enstaka mätning varit mer positiva. Detta mönster, som syns i både projekt α och β , blir något av en paradox: trots att mätsystemet och de mätvärden det genererar uppfattas som bra och överensstämmande med verkligheten leder inte det de visar till något förbättrat förändringsarbete. Paradoxen kan liknas vid att man riskerar en felparkering – istället för att när man ser parkeringsvakten komma med botten lägga in en (högre) växel samt gasa för att höja förändringstemperatur och -tryck, så står man kvar där man parkerat med förändringsmotorn på tomgång.

Varför båda förändringsprojekten försenats har diskuterats med projektledarna över tiden. Det finns konkreta förklaringar som problem med IT-system, upphandlingsproblem och koordinationsproblem med andra närliggande projekt. En del av dessa problem kan dock förmodligen återföras till rotorsaker i förändringsledning som bristande problemanalys, otydliga mål, och organisation & resurser (t.ex. prioritering mellan projekt). Några citat som belyser detta är:

”Det har varit en lång och knepig förändringsresa med ”interna utmaningar”, dels mellan funktioner (t.ex. med IT), med leverantörer kopplat till kontrakt (och jurister har fått kallats in). Det har kanske bottnat i otydlig målsyftesbild som gav otydliga specifikationer”. (Projektledare α, maj 2019)

”...tror inte heller målbilden var tydlig”; ”upphandlingsunderlag inte baserat på verklighetsnära analys – det behovsbaserade kom mycket senare – i början var det mest IT-tekniska delar”

(Projektledare α, efter mätning 4, jan 2021)

”Parallela projektet ZZ som kapsejsade och inte levererade något, så vi fick leverera det också...”
(Projektledare β, slutreflektion, nov 2022)

”Varit solidariskt utvecklingsstopp i båda projekten – nu börjar den våta filten släppa men vi får tippa lite på tå”. (Projektledning β, maj 2020)

Återvänder vi till Neely et als (2000) ursprungstankar kring ett mätsystem (Figur 1.6) har det fyra steg: design, implementering, användning, och vidareutveckling. Trafikverket uppfattade att det designade och implementerade mätsystemet gav relevant information som pekade ut problem som fanns, och att den gemensamma analysen (användningen) kunde ge förbättringsförslag:

”Man kunde förstå problem och utmaningar [utifrån analysen]. Framför allt att när vi ett tag in i projektet slutade informera om ”nuläga och varför” då vi [i projektledningen] tog det som självklart och ni [forskarna] sedan kommenterade det. Då blev det: Ooops, det har vi glömt. Och när vi sedan började med det igen, då kände vi att vi fick en bättre kraft i förändringsledningen. Så vi kunde korrigera en felaktig bana.”,
(Projektledare β, slutreflektion, nov 2022)

Som forskare är vår uppfattning dock att dessa insikter inte användes i den omfattning som kunde ha skett. Projektledarna fick reflektera kring denna paradox i slutdiskussionerna, och likheterna dem emellan ger intressanta insikter. En övergripande slutsats blir givetvis att mätresultatets data och analys bör användas bättre, men för att detta skall ske krävs också en tydlig organisation och dedikerade resurser, samt att ledningens roll också här är mycket viktig. Paradoxen är att alla dessa aspekter i sig självt uppfattats som svaga aspekter i mätningarna från början.

3.3.1. Ansvar och organisation för kommunikation och handling baserat på förändringsmätning

En första observation gäller synen på vem som skall agera baserat på mätresultaten. Då många aspekter ligger ”ovanför” projektledningen så pekades ledningens, och speciellt sponsorns, roll ut som central. Här finns det ett antal utmaningar som det finns anledning för Trafikverket att fundera över.

Först så måste mätresultaten kommuniceras från projektledningen till sponsorn, något som skett i olika omfattning under projekten.

”Resultaten måste skickas till rätt människor, så att förändring kan ske”, (Projektledare α , efter mätning 5, okt 2022)

”Vi har kommunicerat mätresultaten tydligt till sponsor och styrgrupp – men inte fått nämnvärda reaktioner... jag vet inte om de haft tid att titta på det” (Medlem projektledning β , slutreflektion, nov 2022)

Sedan måste sponsorn ha tid, vilja och förmåga att adressera de problem som observeras. Både samarbetet samt rollfördelning mellan sponsor och projektledare blir då viktig. Vem skall göra analysen, vem skall utarbeta handlingsplan, och vem skall utföra olika handlingar?

Förmodligen måste ”mätsystemet” sättas i ett tydligare organisatoriskt sammanhang än vad som hittills skett. Detta forskningsprojekt syftade till att designa mätsystemet, genomföra mätningar (implementering), och bidra till dess användning genom analys – men det blir nu tydligt att också en organisatorisk struktur behövs för hur det skall användas.

”Mätresultaten borde diskuteras på en högre nivå, projektledaren har inte beslutsrätt”, (Projektledare α , efter mätning 5, okt 2022)

”Framför allt sätts ofta stora chefer som sponsorskap, chefer som inte riktigt har tid att vara sponsor” (Medlem projektledning β , slutreflektion, nov 2022)

”Sponsorn lägger för mycket ansvar på projektledaren, saker som borde ligga på verksamhetsstyrning. Den information mätverket ger borde vara intressant och relevant för dem.” (Projektledare α , efter mätning 5, okt 2022)

”Sponsorn skall (enligt projektmodellen (XMPS) som används) följa upp och säkerställa att projektet går bra, sedan skall projektledaren utföra och leda det dagliga arbetet. Men har inte projektledaren grundkunskaper i projektledning, och inte sponsorn har tid – och kanske inte kunskap heller om hur projekt skall bedrivas – kommer det inte att gå bra.” (Medlem projektledning β , slutreflektion, nov 2022)

”Att genomföra mätningarna, få till vettiga frågor etc, det konkreta arbetet skall ligga på projektet. Däremot borde sponsorn ta aktiv del i att göra en handlingsplan utifrån mätresultatet. Och det är kanske där som inte något har skett, beroende på att sponsorn ofta är en sådan högt uppsatt chef som inte har tid till det.” (Medlem projektledning β , nov 2022)

3.3.2. Recept och checklistor för att ta fram handlingsplaner

En annan reflektion var bristen på tydliga handlingsplaner gällande förändringsarbetet, men också att det var svårt att ta fram dessa. Det framkom då önskemål om tydliga recept och checklistor för hur mätvärden som indikerar problem skulle omsättas till handlingsplaner:

”vi tog inte fram handlingsplan tydligt nog”, (Medlem projektledning β, slutreflektion, nov 2022)

”Skapa stödfrågor och checklistor som hjälper till att underlätta att ta fram en handlingsplan efter mätningen (t.ex. har ni gjort en problemanalys – gör annars det; ta fram en målbild, är den tydlig, målgruppsanpassad etc)”. ”Det gör att man får hjälp att ta fram en handlingsplan”, (Medlem projektledning β, slutreflektion, nov 2022)

Tydligare checklistor är ett tacksamt och enkelt hjälpmedel för projektledare och sponsorer, men de aktiviteter som behövs blir egentligen ganska självklara och kan baseras på mätsystemets bakomliggande förändringsteori. Är t.ex. inte problemanalysen tydlig i organisationen är den förmodligen antingen inte tydligt gjord (och borde förbättras), eller dåligt kommunicerad (och åtgärden blir att kommunicera bättre). I och med att Trafikverket nu bestämt sig för att följa Ekonomistyrningsverkets förändringsledningsmodell, borde den kunna användas av såväl sponsor som projektledare som underlag för att ta fram handlingsplaner. På samma sätt kan det ramverk för förändringsarbete som presenteras i kapitel 4 ge konkreta framgångsfaktorer att följa.

3.3.3. Kommunikationsbrister

En tredje insikt gäller bristen på kommunikation. I många av de analysmöten som hölls kring användandet av mätresultaten, diskuterades behovet av tydligare och bredare kommunikation. Av olika skäl förtydligades och utökades kommunikationen sällan, och när det skedde kunde ofta såväl positiva som negativa resultat synas i efterföljande mätning. T.ex. när projekt β vid något tillfälle fokuserade en aktörsgrupp, så tappades de andra. Kommunikation kunde också bromsas av politiska skäl, t.ex. relaterat till andra projekt.

”Vi har levt i radio-skugga och kommunicerat för lite utanför piloten”, (Projektledare β, maj 2019)

”Vi har inte kunnat kommunicera sedan förra enkäten (3) utan har varit bakbundna och tvingats ligga lågt i den breda kommunikationen”, (Projektledare β, maj 2020)

”Saknade tid och resurser att jobba med kommunikation. Planerade ursprungligen att kommunicera genom personaltidningen och började göra så en gång – men sedan slutades personaltidningen att ge ut. ... och att få ut brett genom t.ex. intranet-nyheter inte så lätt, för det tycket inte kommunikatörer om... Kommunikation är klurig att få till i en stor organisation – men vi borde ju kunnat gjort mycket mer kommunikationsaktiviteter. Men många osäkerheter (t.ex. kring andra projekt som ledde till utvecklingsstopp) gjorde också det svårt – för vad skall vi kommunicera?”, (Medlem projektledning β, slutreflektion, nov 2022)

3.3.4. Kapacitet och resurser för att förbättra förändringsarbete

En fjärde insikt gällde resurser för att förbättra förändringsledning. Projekten var ofta lite självkritiska, men diskuterade också bristen på kunskap kring förändringsledning som en generell utmaning för Trafikverket.

”inte duktiga på verksamhetsutveckling på Trafikverket”, (Projektledare α , efter mätning 4, jan 2021)

”Min personliga analys är att vi är alldeles för dåliga på projektledning på Trafikverket – vi kan inte projektledning men vi kan inte heller projektsponsorskap. Så vi har för dålig styrning av projekten”, (Medlem projektledning β , slutreflektion, nov 2022)

”Projektledarrollen är en profession som saknas hos Trafikverket. Man är duktiga på projektledning på anläggningssidan, men mindre bra på verksamhetsförändring”, (Projektledare α , okt 2020)

”Tid- och kompetensbrist hos sponsorn, annars hade de kunnat följa upp och styra projekt på ett bättre sätt.” (Medlem projektledning β , slutreflektion, nov 2022)

”Projektledningen ligger hos sponsorn, men det finns även andra styrmekanismer runt omkring som inte har fungerat: projektportföljer och olika råd etc ... så det är inte enkom sponsorn ... portföljstyrning ... och t.ex. Ekonomi & styrning en aktiv del genom medelstillsättning för de riktigt stora projekteny. Så det finns kontrollorgan, men kontrollorganen har också fallerat.” (Medlem projektledning β , slutreflektion, nov 2022)

3.3.5. Silotänkande mellan projekt v.s. förändringsarbete: från implementering till institutionalisering/förstärkning

En femte insikt gäller kulturen kring förändringsarbete och projektarbete, där Trafikverkets förändringsledning verkar ha präglats av projekt som producerar en fysisk artefakt (en väg, tunnel eller liknande – eller ett IT-system). Även för verksamhetsförändringar som t.ex. kopplas till ett IT-system, verkar man skilja på de som utvecklar ”artefakten” och att någon annan sedan får ta hand om ”själva förändringen”. Förvaltningsorganisationen, som blir ansvariga för detta, tror kanske att de får en färdig förändring, medan det enligt förändringsledningsteori kan återstå mycket implementerings- och framför allt institutionaliseringsarbete. En annan observation är ett funktionellt silotänkande. Att minska klyftan mellan projekt och förvaltning genom tydligare fokus på förändringsarbete skulle förmodligen hjälpa.

”Göra utrymme för det i projektsponsorskapet, låt det handla om projekt + förändring” (Projektledare α , efter mätning 4, jan 2021)

”Hos Trafikverket traditionellt så låser specialister in sig och utvecklar ”system”, och tror sedan att andra tar över stafettpinnen och implementerar”, (Projektledare X)

”Projektet äger projektet ... Portföljen följer ekonomin, ej innehållet ... Finns ett problem med delat ansvar (mellan Ekonomi & styrning samt Underhåll) ... och siloperspektiv”, (Projektledare β , aug 2019)

Det faktum att inte mätningarna använts bättre för att åstadkomma konkreta handlingar att korrigera problem, syns även den nya mätningen av institutionaliserings/ förstärkningsfasen. I denna mäts konkret hur man uppfattat Ledning & uppföljning samt Korrigering & feedback. I den första mätningen som gjordes var resultatet lågt även här, vilket visar på ett generellt behov att bättre adressera och åtgärda synliga problem.

4. RAMVERK FÖR FRAMGÅNGSRIKT FÖRÄNDRINGSARBETE

Detta kapitel beskriver och förklarar mer i detalj det ramverk för framgångsrik initiering av förändringsarbete som forskningsprojektet föreslår. Ramverket bygger dels på omfattande tidigare forskningslitteratur, men också på mätresultat från projektet och de reflektiva diskussioner vi haft med olika personer på Trafikverket.

4.1. Inledning

Fokus för vårt arbete har varit att utveckla ett mätsystem för förändringsarbete. Dock är poängen med ett mätsystem att förändringsarbetet i sig skall bli framgångsrikt. Som en del i vårt arbete har vi därför noggrant studerat existerande forskning avseende både mätning och organisationsförändring. Först och främst visar forskning att organisationsförändring är komplicerat. Generellt sett visar forskningen att ca 60-70% av alla förändringsinitiativ fallerar - eller resulterar inte i den förbättring man hoppats på (Davenport 1995; Beer and Nohria 2000; Balogun and Hope Hailey, 2004; Chakravorty 2010; Leonard and Coltea 2013). Här kan det även vara relevant att återigen (se vår tidigare rapport, Norrman och Näslund, 2018) kortfattat kommentera kring så kallade kritiska framgångsfaktorer för förändringsarbete. Vi gör det för att det dels finns omfattande forskning som försöker beskriva de mest kritiska faktorerna i förändringsarbete. Vi gör det även för att poängtera att vi i vår genomgång fann att det existerar flera gemensamma aspekter:

1. Med väldigt liten variation är de kritiska framgångsfaktorerna desamma för alla förändringsmetoder.
2. De kritiska framgångsfaktorerna är även desamma ur ett tidsperspektiv. Med andra ord har de inte ändrats under årens lopp. I stort är det samma faktorer idag som det var för tio eller tjugo eller trettio år sedan.
3. De kritiska framgångsfaktorerna relaterar mer till hur en organisation angriper förändring än faktorer som är specifika för respektive förändringsmetod. Med andra ord verkar det vara i stort samma faktorer som hjälper eller stjälper ett förändringsarbete, oavsett vilken typ av förändring det handlar om.

Med det sagt finns det även vissa faktorer som ofta poängteras för att försöka förbättra framgångsgraden avseende förändringsarbete. Exempelvis understryker de flesta modeller för organisationsförändring hur viktigt det är att skapa "change readiness", dvs att organisationen skall vara redo för en förändring. Relaterat är begreppet "purpose" vilket något förenklat kan översättas med syfte på svenska. Dock, och det är något vi verkligen vill poängtera, syfte i detta sammanhang innebär avsevärt mer än att endast beskriva vad ett förändringsprojekt är eller skall leda till.

Vi har i tidigare forskningsprojekt utvecklat en övergripande modell eller ramverk som vi kallar 3P: Purpose, Process, People (för en kort beskrivning, se t.ex. Norrman och Näslund, 2019). För detta ramverk har vi primärt fokuserat på "purpose" och dess betydelse för "change readiness". Genom en

longitudinell och abduktiv studie (figur 1.5) som innefattade en genomgång av existerande modeller, resultat av våra mätningar inom Trafikverket, våra diskussioner med projekten och baserat på våra analyser, kan vi koppla vårt arbete till existerande teori avseende förändringsarbete. Vi kan även kopplas resultaten till våra egna erfarenheter. Baserat på alla dessa faktorer kan vi rekommendera följande sju steg för att skapa "change readiness" och för att arbeta med syftet (purpose). Det är också viktigt att påpeka att dess steg inte skall utformas isolerat utan att de snarare påverkar varandra och därför bör organisationer hantera dem ur ett systemperspektiv:

- (i) Etablera en klar vision och tydliga mål för förändringen,
- (ii) kopplat till strategi, och
- (iii) baserat på en väl genomförd problemanalys,
- (iv) vilket skall leda till acceptans av förändringen,
- (v) vilket kräver både aktivt stöd och engagemang från (högsta) ledningen,
- (vi) men även stöd och engagemang av andra aktörer inklusive framtida användare,
- (vii) så att organisationen använder resurser på bästa sätt.

4.2. Sju steg för att skapa "change readiness" och förändringssyfte

Vi beskriver nu kortfattat respektive steg innan vi summerar det ramverk vi utvecklat som organisationer kan använda när de arbetar med purpose/change readiness (t.ex. som underlag för att förstå rotorsaker och ta fram handlingsplaner). Dock vill vi återigen poängtera systemperspektivet och relatera till vårt övergripande 3P ramverk. För det första så tror vi inte att organisationer kan arbeta med respektive steg isolerat då de påverkar varandra. På samma sätt skall de övergripande kategorierna (purpose, process, people) inte hanteras isolerat. Med det sagt tror vi att purpose-kategorin är en huvudnyckel till en potentiellt framgångsrik förändring. Om purpose-kategorin inte är väl hanterad så kommer projektet förmodligen inte att lyckas. Men det räcker inte med en god hantering av purpose utan det bör kopplas till processer. På samma sätt visar forskning att people-kategorin är den mest komplicerade kategorin. Vår bild är dock att denna kategori kan hanteras bättre om organisationer arbetar noggrant med "purpose" och initiering för att skapa change readiness. Därmed bör organisationer spendera avsevärd tid med att förbereda förändringsarbete innan själva förändringen börjar genomföras/implementeras.

4.2.1. Etablera en klar vision och tydliga mål för förändringen

Båda de mest förekommande varianterna på förändring (planned and emergent) framhäver vikten av klar vision och tydliga mål. Även om det kan låta som ett självklart steg visar både litteraturen och vår forskning att klar vision och tydliga mål kan vara både komplicerat och svårt för organisationer.

Flera faktorer påverkar vision och mål. En faktor är typ och omfattning (scope) av förändring, där forskningen identifierat olika varianter från mindre förändringar (incremental) till mer omfattande storskaliga (transformational) förändringar. Förändringar kan även vara inom en funktion eller vara tvärfunktionella och processorienterade. Forskningen skiljer även på förändring som är av kontinuerlig karaktär och på projekt med mer tydlig start och slut. Tidsomfattning kan även skilja mellan kortare och längre projekt, samt om den förändring som önskas skall ske snabbt eller mer långsamt. Generellt sett visar forskning att ju längre projekt är, desto svårare blir de att implementera (Al-Haddad & Kotnour, 2015; Chrusciel & Field, 2006; Lauzier et al., 2020).

För att beskriva vision och mål så att de blir relevanta, bör organisationer tydligt redogöra för skillnaden mellan existerande situation (as is) och den förväntade situationen (to be) (Armenakis et al., 2009; Byrne, 2003; Lauzier et al., 2020; McFillen et al., 2013). Ur vårt perspektiv kräver detta i sin tur ett processsynsätt där en organisation beskriver (och idealt kartlägger) existerande process samt beskriver (kartlägger) hur den framtida processen skall se ut. Då kan en organisation även beskriva mål och mätning för stegen i förändringsprojektet samt tydliga och explicita mål för den framtida processen (Naslund and Norrman, 2019). Även andra forskare påpekar vikten av tydliga mål, vilket i sin tur kräver att organisationen vet vad ett framgångsrikt projekt skall leda till (what does success look like (results)) (Grint, 2005; Grint et al., 2016). Avseende målen i sig finns det många varianter på attribut, exempelvis SMART (Arumugam et al., 2016; Debusk & Debusk, 2010).

Mål i sig hjälper dock inte om det inte existerar mätning för målpuppfyllelse och även för projektframgång. Flera forskare påpekar att förändringsprojekt som kontinuerligt mäter målpuppfyllelse under resans gång har större sannolikhet att bli framgångsrika. Sådan mätning kan leda till identifiering av problem och därmed även aktiviteter för att korrigera problem under resans gång (Sirkin et al., 2005; Holt et al., 2007). Å andra sidan är just denna typ av forskning ovanlig, vilket leder till ett stort forskningsbehov av att följa och mäta förändringsprojekt över tiden (Barends et al., 2014; Buchanan et al., 2005; Doyle et al., 2000; Ford et al., 2021; Stouten et al., 2018; Todnem By, 2005; van Tuin et al., 2020; Weick & Quinn, 1999). Vi vill därför passa på att tacka Trafikverket igen för vår möjlighet att följa och mäta förändringsprojekt precis såsom akademien vill att fler forskare gör. I mätningarna fann vi dock att målen i sig inte var speciellt klara och tydliga för förändringsprojekten vi följde, vilket syntes i olika aktörsgruppers uppfattningar.

Vi fann även, att trots att vi kunde identifiera problem under resans gång och att mätsystemet tydligt visade på dessa problem, så hade Trafikverket svårt att identifiera konkreta åtgärder för korrigering. Detta är i sin tur därför en faktor vi tror att Trafikverket bör arbeta mer med.

4.2.2. Kopplat till strategi

Existerande forskning beskriver också att ett förändringsprojekt bör vara kopplat till, passa och förstärka existerande strategi. Om denna koppling finns är det en potentiell framgångsfaktor. På samma sätt är avsaknaden av sådan koppling till strategi ett potentiell stort problem (Arumugam et al., 2016; Cotte et al., 2008; Kempster et al., 2011; van Tuin et al., 2020). Existerande forskning visar att

kopplingen inte är enkel och även detta forskningsprojekt visade att kopplingen till existerande strategi är en viktig, men svår aspekt.

Flera faktorer påverkar den potentiella kopplingen mellan förändringsprojekt och organisationens strategi. För det första krävs givetvis att organisationen *har* en tydlig strategi, vilket inte alltid är fallet. Även om det finns en strategi är den inte alltid klart kommunicerad, vilket kan göra det komplicerat att veta hur ett förändringsprojekt stödjer den (The Economist Intelligence, 2013; Mankins and Steele, 2005). Vår uppfattning är att detta till en viss grad var ett problem inom Trafikverket. I de reflektiva diskussionerna med projekten nämndes både att strategin generellt sett var otydlig och att den var mer eller mindre under konstant förändring, samt att en anledning till projektförsening är bristen på strategikoppling.

4.2.3. En väl genomförd problemanalys

Förändringsprojekt kan självklart startas av olika anledningar, baserade på interna och/eller externa krav eller nya förutsättningar (Burnes, 2004; Rosenbaum et al., 2018). Idealt startas en förändring efter en gedigen problemanalys och baserat på en substantiell och väl motiverad orsak som ett konkret relevant problem, en potentiell möjlighet, en vilja att förbättra verksamheten osv (Wood & Caldas, 2001). Forskningen visar att om en förändring är baserad på en substantiell orsak och en väl motiverad gedigen problemanalys, så ökar sannolikheten för en framgångsrik implementering. Det är då enklare att ”sälja in” och motivera förändringen, och därmed minska osäkerheten och potentiellt ”motstånd” bland organisationens medarbetare (Invernizzi et al., 2012; Luo et al., 2016; Lauzier et al., 2020).

Ur ett processperspektiv bör en problemanalys inkludera vilken typ av process som förändringen handlar om, vad de verkliga problemen är samt vad rotorsaken till problemen är. Om problemanalysen inte är gediget genomförd kan det leda till att projekt startas av luddiga anledningar med oklara mål, vilket i sin tur kan leda till problem i implementeringsfasen. Det är svårt att sälja in ett sådant projekt till berörda medarbetare och det kan även leda till onödig resursförbrukning (Anand & Barsoux, 2017; McFillen et al., 2013; Rosenbaum et al., 2018). Vår forskning indikerar att Trafikverket bör arbeta mer med både problemanalys och att kommunicera den, då problemanalysen generellt uppfattades som bristfällig.

Det bör också vara tydligt varför ett projekt startas. Forskningen visar nämligen att det ofta är institutionella, mode/kopiering och/eller internpolitiska faktorer som är den verkliga anledningen till att projekt startas. Detta kan försvåra den logiska kopplingen till strategin och därmed även minska sannolikheten att förändringsprojektet är framgångsrikt (Miller & Hartwick, 2002; Wood & Caldas, 2001; Naslund, 2013). Ett relaterat problem är att det ofta är oklart varför ett projekt verkligen startades. En studie visar t.ex. att mindre än 30% av de vetenskapliga artiklar som beskriver förändringsprojekt också inkluderar en tydlig anledning till varför förändringen startades (Lauzier et al., 2020). Det innebär självklart inte att det saknas en klar och tydlig anledning, men det indikerar att så kanske är fallet. Även inom Trafikverket var det inte helt enkelt att förstå den exakta anledningen till att vissa projekt startades. I diskussioner menade vissa att det existerar en kultur där enskilda

personers ”favoritprojekt” har en tendens att startas. Med andra ord finns det en risk att de startas på grund av en politisk/institutionell anledning istället för ett substantiellt behov.

Dessutom är inte alla förändringsprojekt lika lämpade för alla slags organisationer (Hayes & Wheelwright, 1979). Förenklat så är vissa processer mer fokuserade på inre effektivitet (efficiency) medan andra processer fokuserar mer på flexibilitet och extern effektivitet. Därmed bör förändringsprojektets mål delvis baseras på processens fokus. Mer konkret så passar inte populära förändringsmetoder som lean och agile för alla typer av processer. En fråga till Trafikverket blir varför Trafikverket nu anammar agile så generellt, och om den förändringsmetoden verkligen passar för alla Trafikverkets olika processer.

Organisationer bör därmed utvärdera både vilken påverkan förändringen kan ha på deras tvärfunktionella processer, men också om förändringen är kopplad till, passar och förstärker organisationens strategi. En sådan utvärdering kan leda till att färre projekt startas, vilket i sin tur kan leda till ökad framgång avseende implementering (eftersom återstående projekt konkurrerar mindre avseende resursfördelning, fokus, ledningens stöd etc.)

4.2.4. Acceptans av förändringens syfte

Vi skrev tidigare att de framgångsfaktorer vi identifierat ej kan hanteras isolerat utan bör hanteras ur ett systemperspektiv, eftersom de olika faktorerna påverkar varandra. Acceptans av förändringen illustrerar detta fenomen. Det kommer att bli svårare att få acceptans för en förändring (och dess syfte) bland organisationens medarbetare om deras uppfattning är att ett projekt inte är baserat på en gedigen problemanalys med tydliga fakta, att orsaken till att projektet startas uppfattas som oklar, om de inte förstår vision och mål, hur viktigt projektet är etc. Ibland används begreppet ”burning platform” för att visa hur viktigt ett förändringsprojekt är och därmed för att sälja in det till organisationens medarbetare och skapa acceptans för förändringen. En bristfällig problemanalys, oklara anledningar och vaga mål gör det i princip omöjligt att beskriva en ”burning platform” (Anthony, 2012).

Med andra ord är det viktigt för en organisation att utvärdera vilken typ av förändring de vill göra och varför. På samma sätt är det viktigt att förändringen är baserad på en ordentlig problemanalys. En gedigen (processororienterad) problemanalys är i sin tur nödvändig för att identifiera och för att sätta tydliga mål. Både problemanalysen och tydliga mål är sen i sin tur nödvändiga för att sälja in projektet till medarbetare. Forskningen är helt entydig här (Armenakis et al., 1993; Armenakis & Bedeian, 1999; Holt et al., 2007; Armenakis et al., 2009; Invernizzi et al., 2012; Holt & Vardaman, 2013; Luo et al., 2016; Rosenbaum et al., 2018; Lauzier et al., 2020).

Vi menar att organisationer borde arbeta mer med dessa faktorer innan projekt startas. Vår forskning inom Trafikverket indikerar att så även är fallet inom Trafikverket. Flera av faktorerna återspeglas också i Ekonomistyrningsverkets modell för förändringsledning (figur 1.2). Tidigare forskning beskriver också att organisationer måste jobba mer med dessa faktorer innan de startar projekt, speciellt som en oklar vision och oklara mål kan skapa ett flertal negativa konsekvenser för organisationer; från brist på framgång i det specifika projektet till att för många projekt startas, ändrat och utökat projektfokus (scope creep), onödig resursförbrukning och brist på engagemang för förändring bland medarbetare

(Darragh & Campbell, 2001; Dervitsiotis, 2003; Wasage, 2016). Anand and Barsoux (2017, p. 80) summerar på ett bra sätt: “*Before worrying about how to change, executive teams need to figure out what to change*”.

4.2.5. Aktivt stöd och engagemang från (högsta) ledningen

Forskningen visar kontinuerligt på hur viktigt (högsta) ledningens aktiva stöd och engagemang är för förändringsprojekt. Studie efter studie visar att det är en av de mest kritiska framgångsfaktorerna (Cotte et al., 2008; Naslund, 2013; Netland, 2016; Rafferty et al., 2013; Todnem By, 2005, 2007). Kotter (1995), vars modell är en av de mest förekommande för förändringsprojekt menar att om inte 75% av organisationens ledare (managers) ”köper” förändringen så kommer den inte bli framgångsrik. Även andra forskare är inne på samma linje, och diskuterar aspekter som att organisationens chefer är motorn och/eller katalysatorn för förändringen (Reid and Dold, 2018) och hur aktivt ledarskap under resans gång är nödvändigt för framgång (Anand & Barsoux, 2017; Kempster et al., 2011; Todnem By, 2019). Detta är dock inte enkelt och även vår forskning inom Trafikverket visar på potentiella brister i det aktiva ledarskapet. Det är en stor skillnad mellan *att säga* att ett projekt är viktigt och *att aktivt leda* det. Det är stor skillnad mellan att ge ett projekt sitt stöd i ord kontra att agera med beslut, resurser, kursändring etc. under resans gång. Det kan också bli problem med acceptans av projektet om medarbetarnas uppfattning är att ledningen varken stödjer projektet eller aktivt leder det.

4.2.6. Stöd och engagemang av andra aktörer inklusive framtida användare

Även om ledningens stöd är en av de allra viktigaste, och mest kritiska, framgångsfaktorerna för förändringsprojekt så är även stöd och engagemang från andra aktörer, inklusive framtida användare, viktigt för framgång. Som tidigare nämnts kan stöd och engagemang påverkas av problemanalys och målbild. Om framtida användare (och andra aktörer) förstår anledningen och motiveringen av förändringsprojektet, och varför förändringen behövs och är relevant, så kan osäkerheten minska och därmed stödet och engagemanget öka.

Just osäkerhet är en ofta nämnd faktor inom forskningen (Holt et al., 2007; Invernizzi et al., 2012; Lauzier et al., 2020; Luo et al., 2016). Det finns en generell uppfattning att medarbetare är negativt inställda till, eller till och med motståndare till, förändring. En mer nyanserad uppfattning är att medarbetare är negativt inställda till förändring de inte förstår, förändring som är oklar och/eller förändring som drastiskt förändrar eller hotar deras nuvarande arbetssituation.

Därför är det viktigt att tydligt beskriva skillnaden mellan nuvarande situation (as is) och en önskad framtida situation (to be), d.v.s. vad förändringen skall leda till. Här kan återigen ett processperspektiv hjälpa till för att förtydliga vad förändringen skall leda till, hur framtida processer är annorlunda/bättre, vilka målen är osv. Vidare är mätning under resans gång viktigt för att dels se om förändringen följer planen mot förändrade/förbättrade processer, men även för att mäta hur olika aktörer uppfattar förändringsresan. En gedigen och kommunicerad problemanalys, en tydlig anledning till varför förändringen behöver göras (reason and burning platform), tydliga mål, och ett klart uttalat stöd samt

aktivt engagemang från ledningen kan därmed bygga internt stöd för projektet bland medarbetare - men även öka deras vilja att aktivt medverka till förändringen. Det handlar därmed inte bara om att "minska" motståndet utan snarare om att öka stöd, aktivt stöd, och engagemang (Kotter, 1995; Armenakis & Bedeian, 1999; Fernandez & Rainey, 2006).

Sist, men inte minst, är därför kommunikation viktigt för att minska osäkerhet och för att öka stöd och engagemang bland medarbetare. Förutom traditionella, normala kanaler för kommunikation föreslår många forskare användning av informella kanaler och så kallade paladins (förkämpar eller beskyddare som kan vara initierare, sponsorer, pådrivare, förändringsagenter) för att kommunicera (Drzensky et al., 2012; Gondo et al., 2013; Rosenbaum et al., 2018). Dessutom är det viktigt med en plan för kommunikation (vem, vad, hur och när). Det räcker exempelvis inte att högsta ledningen stöttar projektet under ett kick-off möte, utan de behöver kontinuerligt visa sitt stöd och engagemang. På samma sätt kan mätningar hjälpa under hela förändringsprojektets olika faser (förberedelse, implementering/genomförande, institutionalisering/förstärkning) eftersom information då kan spridas efter respektive mätning om projektets status, eventuella problem, möjliga korrigeringar och åtgärder osv.

Under vårt forskningsprojekt vid Trafikverket var både kommunikation till, och stöd bland medarbetare och framtida användare, problemområden. Även om mätsystemet och dess mätningar tydligt visade på dessa problem, så är vår uppfattning är att denna information och insikt inte användes i den utsträckning man kunnat eller borde hos Trafikverket.

4.2.7. Organisationen använder resurser på bästa sätt

Resurser och resursfördelning är uppenbarligen en viktig faktor för alla organisationer, både generellt och när det kommer till förändringsarbete. Vi vill återigen påpeka vikten av ett systemperspektiv här. Om organisationer genomför gedigna problemanalyser, om de noggrant funderar på om ett potentiellt projekt passar, stöttar och förstärker organisationens strategi, om de ser en klar vision för hur en potentiell förändring kan förändra/förbättra organisationens process(er), om det finns en burning platform, om de har klara mål för projektet, då skall förmodligen ett sådant projekt startas och genomföras. Å andra sidan, om en eller flera av dessa aspekter ej finns eller om de är oklara, då skall förmodligen inte projektet startas. Logiken är att i de flesta organisationer startas för många projekt vilket leder till onödig resursförbrukning, konkurrens om resurser (inklusive ledningens stöd) och därmed även ofta försenade och/eller fallerade projekt. Därför bör organisationer mer omsorgsfullt välja och prioritera mellan projekt (Arumugam et al., 2016; Anand & Barsoux, 2017; Kotnour, 2011; Lagrosen et al., 2011; Smith, 2002; Pluta & Rudawska, 2016).

I en artikel summerar Johnson (2016, p. 447): "*Multiple, frequent, excessive, or simultaneous changes are regarded as a major challenge in change management because of their negative impacts on organizational performance*". För många projekt, speciellt i kombination med en silomentalitet, kan leda till projekttrötthet bland medarbetare (och även projektledningen). Det blir ofta konflikter mellan olika projekt om prioritet och resurser (inklusive ledningens stöd). Detta kan i sin tur leda till "fel" prioritering och resursfördelning mellan projekt, där mer relevanta projekt inte stötts tillräckligt

(Cooper et al., 2000; Johnson, 2016; Pluta & Rudawska, 2016; Schaubroeck et al., 2016). För att återigen påvisa vikten av ett systemperspektiv, så ökar svårigheten att prioritera mellan projekt om strategin är oklar, om kopplingen mellan projektets vision och organisations strategi är oklar, om problemanalysen är otydlig, om målen är vaga osv (Anand & Barsoux, 2017; Cooper et al., 2000).

Detta forskningsprojekt inom Trafikverket visar tydligt i mätningarna att resursfördelning uppfattas som ett problem för förändringsprojekten. Dessutom indikerar flera diskussioner och seminarier vi haft, att *för många* projekt startas inom Trafikverket och att metoder för hur/varför projekt startas kan förbättras. Om Trafikverket är en organisation där för många projekt startas, kan det i sin tur leda till försenade och/eller fallerande projekt. På samma sätt kan man då fundera på om Trafikverket använde sina resurser avseende förändringsarbete på bästa sätt.

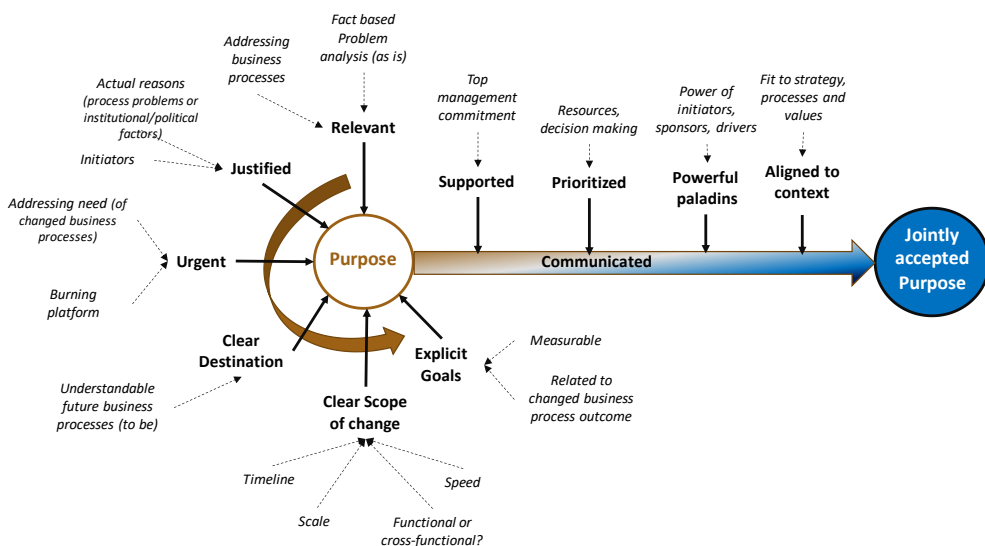
4.3. Ramverket

Baserat på både vår genomgång av existerande forskning samt vårt forskningsprojekt inom Trafikverket har vi tagit fram ett ramverk (figur 4.1) som organisationer kan använda när de initierar ett förändringsprojekt. Både litteraturen och vår studie visar ur viktigt det är för organisationer att arbeta med att förbereda för förändring (change readiness).

Som vårt ramverk visar, ingår det flera olika viktiga faktorer när man skall förbereda för förändring. Även om modellen till viss del ger ett kronologiskt intryck, vill vi poängtera att dessa faktorer inte kan hanteras isolerat och strikt kronologiskt. Snarare skall de hanteras ur ett systemperspektiv då de olika faktorerna påverkar varandra.

Med det sagt kan ramverket förenklat beskrivas enligt följande. För att skapa ”change readiness” bör syftet med förändringen vara relevant, baserat på en gedigen och välmotiverad problemanalys, samt adressera ett substantiellt problem/möjlighet. Det är därmed viktigt att anledningen (varför) organisationen vill förändra är tydlig och det är även viktigt att olika initiala roller är tydliga - vem som initierar, vem som driver och vem som äger förändringen.

Nästa faktor är processorientering. Problemanalysen bör beskriva relevanta problem i existerande process(er) (as is) och även indikera på ett begripligt sätt hur en förändrad/förbättrad process kan se ut (to be). En faktabaserad och processorienterad problemanalys bör därför resultera i klara, tydliga och mätbara mål. Flera faktorer påverkar självklart målsättning, från typ av förändring, omfattning/skala, tidsram, om det är förändring inom en del av en process (funktionell) eller en tvärfunktionell förändring etc. Vidare anser vi att mätning i sig är en viktig (och delvist underskattad faktor). Det är viktigt att ha tydliga och mätbara mål för förändringens resultat (förändrade/förbättrade processer), men även att mäta under resans gång.



Figur 4.1: Ramverk för framgångsrikt förändringsarbete - Purpose

Med en viss risk för att vi är repetitiva, är det viktigt att påpeka att dessa syftesfaktorer (relevant, problembaserat, motiverat, klart syfte, med tydliga, klara och processorienterade mål) inte kan hanteras isolerat från varandra eftersom de påverkar varandra – ofta i en iterativ natur. Exempelvis kan en gedigen och väl genomförd problemanalys leda till klara och tydliga mål, men om organisationens medarbetare inte anser att förändringen är relevant, om en så kallad ”burning platform” saknas, då kan det bli svårt att motivera förändringen och därmed kan det bli problem under resans gång.

Betydelsen av ledningens roll i ett förändringsarbete kan inte påpekas nog ofta. Det nämns i princip alltid som en av de absolut viktigaste framgångsfaktorerna (och därmed även problemområde) inom forskningen och vi uppfattade stora problem avseende ledningens roll i förändringsarbete inom Trafikverket. Ledningens roll är komplicerad och det finns självklart inga enkla lösningar för att hantera de problem vi såg inom Trafikverket. Dock kan vi i ramverket poängtera att ledningen sätter tonen för förändringsarbetet och att deras agerande kommer påverka hur resten av organisationen ser på förändringsarbetet. För aktivt stöd och engagemang räcker det inte med bara ord utan det krävs mer konkreta handlingar. Exempelvis kan det gälla beslut om resurser, kurskorrigering, förändring av personal etc. Inom forskningen används ibland en slogan ”walk the talk”. På samma sätt sades det inom Trafikverket att ledningen ”sitter på läktaren och applåderar, men de kommer inte ner på planen”. Våra mätningar visar att uppfattningen är att ledningen ofta inte stödjer projekt i den utsträckning man kan förvänta. Märkligt nog anser ledningen det även själv (exempelvis visar flera figurer som 2.2, 2.3, 2.3, 2.5, och 2.8 på ledningens egen uppfattning om bristande stöd).

I detta perspektiv är olika aspekter av kommunikation viktiga. För att en organisation och dess medarbetare skall ”köpa” förändringen krävs ledningens aktiva stöd och därför behöver ledningen kommunicera detta stöd på ett trovärdigt sätt. De behöver motivera varför förändringen behövs. Dock

räcker det inte med kommunikation för att ”sälja in” förändringsprojektet (vad, varför, hur) utan kommunikation måste leda till acceptans och engagemang. I en ideal värld skall organisationens medarbetare både inse behovet av förändring och även vilja medverka till förändringen. Inom Trafikverket visar vår forskning på flera problem avseende kommunikation och inställning till förändring. Å ena sidan var den generella inställningen till behovet av förändring ofta ganska god, men kunskapen om, det aktiva engagemanget för, och inställningen till specifika projekt var mindre god. Vidare är det vår uppfattning att de mätningar vi genomförde visade på flera problemområden där dels kurskorrigering borde gjorts, men även att både problem och åtgärder borde kommunicerats tydligare. Paradoxalt visade tidiga mätningar på problem, som inte adresserades utan i stället ansågs som anledningar till ”brist på handling”.

Det är därför viktigt att såväl högsta ledning som projektledningar noggrant funderar på *hur, vad, när* och *varför* när det gäller kommunikation. Vidare bör organisationer fundera på *vilka* personer som kan användas för att på bästa sätt kommunicera vid olika tillfällen. På samma sätt som företag idag använder så kallade ”influencers” för att marknadsföra produkter, kan organisationer använda ”paladins” (förkämpar och beskyddare) för att marknadsföra förändringsprojekt och för att kommunicera och sprida viktig information vid olika tillfälle under en förändringsresa. Paladins kan vara både formella och informella ledare och/eller personer som har erfarenhet och respekt - och som kan påverka andra medarbetares uppfattning avseende förändringen. Trafikverket använder formella kommunikatörer, men inte paladins, i flera förändringsprojekt. Dock var kommunikatörens roll otydlig för oss (och även för andra personer inom Trafikverket). Vi tror därmed att det finns en hel del konkret att fundera på (hur, vad, vem, när, varför) avseende kommunikation vid förändringsarbete inom Trafikverket.

Sist men inte minst vill vi återigen påpeka betydelsen av att en förändring (syftet) ligger i linje med, passar, stödjer (align) och förstärker organisationens strategi. Naturligtvis kräver det att organisationen har en tydlig och väl kommunicerad strategi. Vår uppfattning är att båda dessa faktorer är oklara inom Trafikverket.

5. AVSLUTANDE DISKUSSION OCH FRAMTIDA FORSKNING

Detta avslutande kapitel diskuterar mätsystemets nytta för Trafikverket samt ger förslag på fortsatt forskningsarbete.

5.1. Mätsystemets och ramverkets nytta för Trafikverket

Forskningsprojektet har uppnått sitt syfte genom att vi har utformat, implementerat och testat ett mätsystem för ALLA faser i ett förändringsprojekt (förberedelse, implementering/genomförande, institutionalisering/förstärkning). Vi har i denna tillämpade aktionsforskning också följt alla skeden i den så kallade livscykeln för mätsystem (design, implementering, analys och utveckling) för mätningen av alla faserna i ett förändringsarbete.

Forskningsresultatet skapar nytta för Trafikverket men även för akademien, då mätning kring förändringsarbete är ovanligt och det även finns brist på longitudinella studier. Mätsystem fångar upp och ger mätdata på problemområden som respektive projekt kan lära ifrån. Dock tror vi att dessa problemområden även indikerar potentiellt generella mönster för Trafikverket. En intressant observation är paradoxen att trots att mätsningarna identifierar konkreta problem, så sker det sällan vare sig kommunikation om eller hantering av dessa problem – snarare så fortsätter man vara parkerad på ”fel ställe”. För att bättre hantera utmaningar i förändringsarbetets tidiga faser har projektet utvecklat ett ramverk för förändringsarbete. Detta kan i sin tur också vara till hjälp för att utveckla konkreta handlingsplaner när mätningar visar på ”parkeringsparadoxen” och att korrigeringar måste ske.

Forskningsprojektet hade 5 uttalade målsättningar, som vi kort återknyter till här:

- Mål 1: Ett väl fungerande mätsystem för förändringsarbete är utvecklat för Trafikverket. Mätsystemet är användarvänligt och kan användas av framtida förändringsprojekt inom Trafikverket om Trafikverket så önskar. (Dock kan det vara lämpligt att Trafikverket centralt prioriterar vilka förändringsprojekt som får använda det, eftersom det innefattar breda enkätutskick och medarbetare kan tröttna om de översvallas med enkäter). Mätsystemet bygger på klassisk förändringsteori, och har visat sig rimma väl med den modell för förändringsledning som Ekonomistyrningsverket rekommenderar (och Trafikverket nyligen bestämt sig för att följa). Vi anser mätsystemet därför vara så generellt att även andra organisationer skall kunna använda systemet, speciellt svenska myndigheter som följer Ekonomistyrningsverkets modell.
- Mål 2: De mätningar som gjorts under projektiden har gett projektledningarna konkret information om projektstatus, så att de skulle kunna förbättra hur projekten framdrivits. Mätsystemet ger data och observationer, så att problem kan identifieras och åtgärdas, ”röda flaggor” kan korrigeras innan de blir problem, styrkor kan lyftas fram och projekten kan

därmed ledas baserat på data och information. Ett väldigt positivt resultat av vårt forskningsprojekt är att mätsystemet i sig fungerar väl på den organisatoriska nivå det är avsett för – för förändringsprojektet. Projektledare tycker att mätningarna ”*gav svart på vitt*” och ”*bekräftade deras magkänsla kring status*”. I de projekt vi har implementerat mätsystemet har projektledningen kunnat använda systemet för att skapa en övergripande bild av hur olika aktörsgrupper uppfattar förändringsprojektet; vad som fungerar bra, vad som fungerar mindre bra samt var det finns varningssignaler (så kallade röda flaggor). Efter en analys av inkomna svar, följde en diskussion mellan forskare och respektive förändringsinitiativs projektledning som identifierade konkreta åtgärder som kunde sättas in för att försöka förbättra olika områden som var problematiska. Påföljande mätrundor gav därför dels en ny övergripande bild, och visade även om insatta åtgärder haft effekt (eller ej). Ibland hade åtgärder haft en positiv effekt vilket visar på ett behov av det mätsystem vi utformat. Å andra sidan kunde vi också se status quo (eller negativa förändringar) där inte åtgärder satts in, eller upptäcka nya problemområden som innebar behov av nya åtgärder samt fortsatt behov av mätning.

Genom den longitudinella mätningen med mätsystemet, observerar vi en generell svaghet kring hur man startar och hur man driver projekt. Mätsystemet indikerar att ledningens roll i dessa faser är svag, vilket t.o.m. framgår av hur ledningen själv svarar på frågor om hur ledningen uppfattar sitt engagemang, stöd och förtroende för projekten. Om personal, projektledningen OCH Trafikverkets ledning alla anser att ledningen inte aktivt stöder projekten och inte är villig att fatta viktiga beslut, då är också sannolikheten låg att projekt kommer bli färdiga i tid, inom ramen för befintlig budget och med förväntat resultat. Även om dessa problem, samt aspekter som otydlig problemanalys och mål, observerades redan i det tidigare projektet (Norrman och Näslund, 2018) fanns de kvar nu.

Mätsystemet utvecklades i detta forskningsprojekt med mätning av faserna ”implementering/genomförande” och ”institutionalisering/förstärkning”. Också här observerades utmaningar i förändringsarbetet, t.ex. kopplat till kommunikation av uppföljningsresultat och korrigeringar, syn på kompetensgap och utbildning, samt institutionaliseringsarbetet som kan bero på ”stafett-överlämningar” mellan projektledare och förvaltning istället för ett koordinerat och gemensamt förändringsarbete.

En paradox i projektet var att mätresultaten, trots mätningar och diskussioner om dessa och potentiella rotorsaker, inte utvecklades positivt utan parkerade på låga värden. Vi har inte alltid sett att åtgärder som diskuterats för att parera problem gjorts i den omfattning mätsystemet ger information om. Detta är problem och ”*parkeringsparadoxen*” är ett potentiellt framtida forskningsområde vi diskuterar vidare nedan, t.ex. hur och vem som använder mätdata för att ta ”actions”.

- Mål 3: Baserat på insikter från de följda förändringsprojekten, har vi utvecklat ett ramverk för framgångsrikt förändringsarbete.

- Mål 4: Genom de analyser och reflektioner av forskningsprojektet som finns i denna rapport, finns ett bra underlag för Trafikverket att använda för att förändra hur man (inklusive ledningen) initierar, prioriterar, förbereder, driver samt stöttar förändringsprojekt.

En viktig framtida aspekt kommer att vara hur, och vem, som använder de resultat mätsystemet genererar samt hur, och vem, som initierar och skapar ”change readiness” genom tydliga och brett gemensamt accepterade förändringssyften.

- 5: Projektet har genom forskningsartiklar (t.ex. Naslund och Norrman, 2018 samt Naslund och Norrman, 2022) bidragit till generell kunskapsutveckling – och förhoppningen är att fler forskningsartiklar skall komma från projektet.

5.2. Studiens begränsningar och Framtida forskning

En begränsning i denna studie är antalet gånger vi mätte implementering och framför allt institutionaliseringsfasen. Detta berodde på förseningar i de studerade projekten. Vi kan därför primärt uttala oss om hur mätsystemet ger ett värde för berörda parter i att förstå uppstartsfasen och implementerings/förstärkningsfasen – och framför allt om hur projektet startas upp jämfört med vad teorin rekommenderar.

Tolkningar har gjorts av mätdata både av förändringsledarna och forskarna, något som visat sig ge användbara insikter. Även om vi bjudits in till vissa diskussioner med andra aktörsgrupper, skulle utökade diskussioner med t.ex. ledning, sponsorer eller referensgrupper sannolikt bidra till mätningens nytta och öka analysens trovärdighet. Dock var detta forskningsprojekts primära syfte att utveckla mätsystemet och hjälpa förändringsledarna i deras arbete. I framtiden bör dock mätsystemet undersökas tillsammans med den organisatoriska kontext det används i, då vi ser att det ”hamnat mellan stolarna” gällande hur och vem som skall agera på de röda flaggor mätningarna hissar.

En annan begränsning är det begränsade antalet projekt som följts, och det begränsade antalet mätningar som gjorts. Detta påverkar validiteten i de insikter som kan dras på generell nivå för hela Trafikverket. De resultat vi sett på olika nivåer har dock flera gånger presenterats för och stämts av med centrala organ på Trafikverket. Dessa har instämt med analysen och de potentiella problem vi identifierat, samt varit positiva till själva mätsystemets utformning.

Med det sagt anser både vi och projektledningarna att fortsatt forskning krävs. I vår ursprungliga ansökan ville vi kunna följa alla faser i ett förändringsprojekt, från förberedelsefasen till institutionalisering/förstärkning och i en ideal värld kunna göra några mätningar när projektet ”satt sig” (institutionaliseras). För att utveckla ett komplett mätsystem för förändringsarbete anser vi att det är nödvändigt att fortsätta att följa och mäta institutionaliseringsfasen av förändringsprojekt ytterligare. Det finns en brist inom forskningen på studier som följt alla faser i ett förändringsprojekt. Med andra ord skulle man kunna säga att detta är ett förvånansvärt utforskat område – trots att förändringar sker kontinuerligt inom både privata och offentliga organisationer. Behovet av forskning och utveckling av mätsystem av förändringsarbete torde därmed vara stort, både för Trafikverket men även generellt sett.

5.2.1. Implementering och utvärdering av mätsystem – i alla olika faser

Ett första förslag på fortsatt forskning är därför att fortsätta mäta de senare faserna av förändringsprojekt.

#1. Fortsatt validering av implementerings- och institutionaliseringsfasen

Vårt mätsystem är utformat så att det kan följa alla faser i ett förändringsprojekt – från planering till institutionalisering/förstärkning, från nuvarande situation (as is) till framtida situation (to be). Det är intressant att notera att det forskningsmässigt saknas studier som följer förändringsresan och mäter alla faser under resans gång, och fortsatt forskning av mätning av institutionalisering torde vara unik. Den initiala mätningen visade också på låga mätvärden för de flesta aspekter.

På samma sätt saknas det forskning rent generellt som visar på implementering och utvärdering av mätsystem. Det finns flera studier som redovisar förslag på mätsystem. Kortfattat existerar det med andra ord ingen brist på förslag på olika mätsystem. Dock finns det avsevärt färre studier som fokuserar på implementering av mätsystem. Vad gäller studier som följer och utvärderar alla steg från utformning till implementering och analys, så är det i princip en vit fläck inom forskningen. Det finns därmed ett behov när det gäller longitudinella studier för mätsystem generellt likväl för mätsystem avseende förändringsarbete. Ett forskningsprojekt, eller som del i ett mer omfattande projekt, vore alltså att fortsätta mätningar i de tidigare studerade förändringsprojekten även efter implementeringen avslutats och att göra detta i samarbete med förvaltningsorganisationen.

5.2.2. Varför inget hände?

En aspekt vi gärna vill studera är varför resultaten av mätningarna användes i, enligt vår uppfattning, minimal omfattning. Exempelvis visade våra mätningar på tydliga problemområden vad gällde problemanalys, målbild, ledningens stöd, resursfördelning osv. Dessutom visade mätning efter mätning i samma projekt på liknande resultat över tiden för dessa områden. Det framstår som märkligt att inte kraftigare åtgärder togs för att försöka korrigera dessa problem, vilket skapat en paradox. Vi kan inte säga att inga åtgärder togs, men vår uppfattning är att eventuella åtgärder var av sällsynt karaktär. Ett andra förslag på fortsatt forskning gäller:

#2. Förståelse av paradoxen att handlingar ej görs trots att förändringsstatus parkerar på låga värden

Frågan är alltså VARFÖR det inte hände mer, varför inte konkreta åtgärder togs kring de problem som mätningarna tydligt pekade ut och som diskuterades, och att mätresultatet över tiden inte förbättrades trots att det fanns synliga problem. Vi gjorde även en dragning med ledningsgruppen inom det område som ett av projekten låg under. Med andra ord var ledningen också medveten om problemen. Är det faktum att ”inget hände” ett kulturproblem?

Vår uppfattning är att kulturen är lite oklar. Å ena sidan är det ”högt i tak” och våra mätningar visar på en god generell förändringsvilja. Å andra sidan måste man ifrågasätta om det verkligen är så högt

till tak som man säger, speciellt som inga konkreta åtgärder tas trots att våra mätningar visar på konkreta problem som, ur forskarens perspektiv, borde leda till åtgärder.

På samma sätt bör man kanske fundera en del över ledningens agerande och om bristen på åtgärder till viss del är ett chefsproblem? Chefer är medvetna om situationen och i våra mätningar får ledningen låga siffror när det gäller uppfattningen om ledningens stöd, inklusive från ledningen själv. Varför reagerar ingen (projekt, chefer, linje) på signalerna från mätsystemet och dess analyser skickade?

Framtida forskning, kunde i kombination med fortsatta mätningar, tydligare följa upp åtgärder som tas (eller ej), och mer rigoröst dokumentera dessa och effekter.

5.2.3. Hur mätningarna bör "användas" och av vem – Trafikverkets projektorganisation

En relaterad aspekt är hur mätningarna bör "användas" och av vem? Vi, och projektledarna, tycker att mätsystemet på ett bra sätt fångar upp problem och ger bra underbyggnad för dessa – men frågan är VEM/HUR som egentligen skall ansvara för mätningarna, analysera mätresultaten och dra slutsatser, utveckla handlingsplaner, samt se till att åtgärder tas?

#3. Organisation för användning av mätsystem för förändringsarbete och ta nödvändiga åtgärder

Vi tror det finns ett behov av att utveckla en tydligare organisation för användning av mätsystemet, och sedan utvärdera denna organisation. I detta ingår också olika roller, vilket utvecklas i nästa forskningsfråga (#4 och #5).

I detta perspektiv känns det även angeläget att undersöka Trafikverkets projektorganisation och förändringsorganisation. Trafikverket har nyligen bestämt sig för att börja jobba efter ett strukturerat arbetssätt enligt Ekonomistyrningsverkets förändringsledningsmodell. Trafikverket ser här en skillnad mellan det mer sekventiella projektarbetet enligt XLPM-metoden och mer dynamiskt förändringsarbete. Vi har även observerat detta gap i vår studie. I presentationer av det nya sättet att arbeta med förändringsledning har två nya roller identifierats: förändringsledaren och förändringsägaren/chef. Det talas även om ett kompetensnätverk/forum för förändringsledare.

Ett forskningsprojekt vore därför att studera hur mätsystemet kan användas och vilken organisation som är mest lämplig och vilka roller olika aktörer som projektledare, sponsorer, förändringsledare och förändringsägaren skall ha här så att inte resultat, analys, utvecklande av handlingsplaner och tagande av åtgärder faller mellan stolarna.

I både diskussioner kring mätsystemet och kring resultat från mätningarna, nämnde flera olika aktörer inom Trafikverket att vissa av de problem vi såg i våra mätningar även finns/fanns i andra projekt inom Trafikverket. För att nämna några problem:

- Projekt drar ut på tiden/förenas
- Det finns en uppfattning att för många projekt startas – vilket leder till konkurrens om resurser
- Det finns en uppfattning att vissa projekt startas ”för enkelt”. Det finns en formell väg att följa men vissa projekt startas trots att problemanalys och målbild inte är tydliga.
- Kombinerat kan dessa problem leda till konkurrens mellan olika projekt, konkurrens om resurser (inklusive ledningens stöd) och därmed potentiell försening och eller fallerade projekt.
- Det finns en uppfattning att Trafikverket inte är speciellt bra på projektledning, trots att de utbildar i projektledning och följer modeller för projektledning, och än mindre på förändringsledning.
- Rollfördelning och ansvarsområde mellan projektledare och sponsor är oklar.
- Det finns en uppfattning att existerande kontrollorgan (t.ex. portföljstyrning) inte heller fungerar optimalt.

Det finns alltså flera aspekter kring projekt- och förändringsledning som vi tror behöver utforskas. Vi har dock begränsat våra förslag till två mer avgränsade och konkreta aspekter som beskrivs nedan:

#4. Sponsors roll i förändringsprojekt

Sponsors roll i nuvarande projektorganisation anses otydlig. Specifikt anges aspekter som vad sponsors verkliga roll är, vilken kunskap/kompetens som finns, och om de har tillräckligt med tid för rollen som projektsponsor. Även om sponsorn formellt är en högt uppsatt chef, och som därmed borde kunna agera, finns det en uppfattning att sponsorn inte har tid att vara med aktivt. Det finns även en uppfattning om att det kan finnas glapp mellan projektledning och sponsorn. Det antydde även att organisationskulturen kan innebära att sponsorn inte vill gå in aktivt i projekt då konkreta åtgärder naturligtvis kan anses kontroversiella. Återigen kan vi inte säga att det är så inom Trafikverket, men det verkar finnas ett behov av att undersöka sponsors roll, enligt vår uppfattning.

När det gäller ”användningen” av mätresultaten så har vi i forskningsprojektet jobbat med projekt/förändringsledarna, vilket vi anser varit det riktiga för design och implementering av mätsystemet. Men när det kommer till användning av mätsystemet borde kanske projektsponsorn få en mer betydande roll om/när detta mätsystem skall implementeras på en bredare front inom Trafikverket (eller i andra organisationer som t.ex. följer Ekonomistyrningsverkets modell för förändringsledning). Sponsors roll i användning av mätsystem borde utforskas.

#5. Kommunikatörens roll (kommunikation) i förändringsprojekt

Även om det fanns kommunikatörer knutna till vissa projekt, så ansågs deras roll vara något oklar. Vår uppfattning är även att kommunikation kring förändringsarbete inte är ett område som är väl utvecklat inom Trafikverket. I vårt forskningsprojekt var kommunikation ett återkommande tema och vår

uppfattning är att kommunikationen kan förbättras. Vi diskuterar vikten av kommunikation i ett förändringsprojekts olika faser och vi föreslår även att organisationer skall använda så kallade Paladins eller influencers för att förbättra kommunikationen. Kortfattat finns det behov att utforska flera aspekter avseende kommunikation vid förändring - hur, vad, vem, när, varför. Vi tror detta är viktigt både för Trafikverket men även generellt avseende förändringsprojekt.

5.2.4. Utvecklat processperspektiv för att motverka silotänkande i förändringsarbete

Avslutningsvis vill vi föreslå ett mer strategiskt orienterat projekt. I rapporten diskuteras dels risken för silotänkande mellan projektorganisationen och de som senare skall "förvalta" och problem som kan uppstå med institutionalisering/förstärkning om man ser förändringsarbete som stafettöverlämningar. Men i andra diskussioner med Trafikverket har vi också uppfattat andra frågor kring processororientering. Det förslag på fortsatt forskning handlar om behovet av ett delvis nytt sätt att fundera kring processer och även kartläggning av processer. Vi kallar projektet:

#6. Processperspektiv och kartläggning - kopplingen mellan Strategi, processer, förändring och mätning

Organisationer och företag har arbetat med processororientering i flera decennier. Även om många organisationer idag har insett att det finns en hel del problem med så kallade siloorganisationer, så är det få, förmodligen inga, som är fullt processororienterade. Vad gäller Trafikverket, framkom det i diskussioner att det finns en "stuprörs-mentalitet" vilket kan indikera att Trafikverket till syvende och sist inte är en processororienterad organisation utan snarare fortsatt har en silo/stuprörsmentalitet.

Vi tror att denna aspekt i sig är en förklaring till att det startas för många projekt (och kanske av "fel" anledningar) inom Trafikverket.

Detta förslag på fortsatt forskning är därför att koppla förändringsarbete tydligare till processer och därmed även tydliggöra kopplingen mellan strategi-, process-, och förändringsarbete. Detta tror vi även kräver en uppdaterad uppfattning om behovet att kartlägga processer SAMT att förstå att det finns olika typer av processer och även olika typer av kartläggning av processer. Kortfattat skulle en framtida modell kunna se ut enligt följande:

- Utvärdera hur väl ett förändringsprojekt passar (fit/align) med organisationens strategi. Som vi nämnt tidigare, och självklart något förenklat, startar många organisationer projekt som inte passar strategin (d.v.s. inte förstärker den utan till och med går motsatt strategin). Därför är det viktigt att verkligen kritiskt granska om det potentiella projektet bör startas eller ej. En diskussion om strategic alignment/fit skulle med största sannolikhet leda till att färre projekt startas vilket i sin tur förmodligen skulle leda till bättre resultat avseende implementering av projekten. Färre projekt innebär mindre konkurrens om resurser (pengar, tid, engagemang) och det förenklar ledningens möjlighet att mer aktivt engagera sig i projekt en. För att göra

denna diskussion mer konkret bör organisationen utvärdera vilken process förändringsprojektet skall påverka/ändra/förbättra och hur. Denna aspekt kräver i sin tur en identifiering av aktuell process men även kartläggning av processen (as-is).

- För att kartlägga processen på bästa sätt är det viktigt att förstå att det finns olika typer av processer och även olika metoder för kartläggning. Därför bör modellen även försöka utvärdera vilken kartläggning som bäst passar för vilken typ av process och typ av problem – exempelvis vilken detaljnivå krävs. Vår tanke är att organisationer förmodligen kan skapa en bättre nulägesbild (as is) och en bättre framtida bild (to be) – med kartläggning av processer och med processorienterade mål och mätning. Med andra ord tror vi att en förbättrad variant på processorientering och kartläggning kan leda till en förbättrad problemanalys och målformulering. Detta kan i sin tur leda till färre projekt och därmed även en ökad grad av förbättringsprojekt som inte bara startas, utan även implementeras och institutionaliseras på ett lyckat sätt och ger de effektmål projekten de facto startades för.

KÄLLFÖRTECKNING

- Ackerman Anderson, L. och Anderson, D. (2010), *The Change Leader's Roadmap. How to Navigate Your Organization's Transformation*, Wiley.
- Al-Haddad, S. och Kotnour, T. (2015), "Integrating the organizational change literature: A model for successful change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 234–262.
- Anand, N. och Barsoux, J.-L. (2017), "What everyone gets wrong about change management", *Harvard Business Review*, pp. 78–85.
- Anthony, S. D. (2012), "How to anticipate a burning platform", *Harvard Business Review*, p. 11.
- Argyris, C. (1993), "Social theory for action: How individuals and organizations learn to change", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 46 No. 2, pp. 426–427.
- Armenakis, A. A. och Bedeian, A. G. (1999), "Organizational change: A review of theory and research in the 1990s", *Journal of Management*, Vol. 25 No. 3, pp. 293–315.
- Armenakis, A., Harris, S. och Feild, H. (1999), "Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives", in Golembiewski, R. (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, 2nd ed., pp. 631–658, New York, Marcel Dekker.
- Armenakis, A. A., Stanley, G. och Harris, S. G. (2009), "Reflections: Our journey in organizational change research and practice", *Journal of Change Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 127–142.
- Arumugam, V., Antony, J. och Linderman, K. (2016), "The influence of challenging goals and structured method on Six Sigma project performance: A mediated moderation analysis". *European Journal of Operational Research*, Vol. 254 No. 1, pp. 202–213
- Balogun, J. och Hope Haily, V. (2004), *Exploring Strategic Change* (2nd Ed), London, Prentice Hall.
- Barends, E., Janssen, B., Ten Have, W. och Ten Have, S. (2014), "Effects of change interventions: What kind of evidence do we really have?", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 50 No. 1, pp. 5–27.
- Beer, M. och N. Nohria, N. (2000), "Cracking the Code of Change". *Harvard Business Review*, Vol. 78 (May–June), pp.133–141,
- Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Louise Jones, J., Saint Lamont, S., Neath, A. och Whitby, E. (2005), "Not going back: A review of the literature on sustaining organizational Change", *International Journal of Management Reviews*, Vol, 7 No. 3, 189–205.
- Burnes, B. (2004), *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics* (4th ed.) Prentice Hall.
- Byrne, G. (2003), "Ensuring optimal success with Six Sigma implementations", *The TQM Magazine*, 9, pp. 183–189.

- Chakravorty, S.S. (2010), "Business insight (A special report): Operations --- where process-improvement projects go wrong: Six sigma and other programs typically show early progress; and then things return to the way they were", *Wall Street Journal*, Jan 25.
- Chrusciel, D. och Field, D. W. (2006), "Success factors in dealing with significant change in an organization", *Business Process Management Journal*, Vol. 12 No. 4, pp. 503–516.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J. och Kleinschmidt, E. J. (2000), "New problems, new solutions: Making portfolio management more effective", *Research-Technology Management*, Vol. 43 No. 2, pp. 18–33.
- Cotte, P., Farber, A., Merchant, A., Paraniakas, P. och Sirkin, H. L. (2008), *Getting more from lean*. BCG Publication.
- Davenport, T. (1995), *Reengineering – The Fad That Forgot People*, Fast Company, November.
- Darragh, J. och Campbell, A. (2001), "Why corporate initiatives get stuck?", *Long Range Planning*, Vol. 34 No. 1, pp. 33–52.
- Debusk, G. K. och Debusk, C. (2010), "Characteristics of successful Lean Six Sigma organizations", *Cost Management*, 24, pp. 5–10.
- Dervitsiotis, K. (2003), "The pursuit of sustainable excellence: Guiding transformation for effective organizational change", *Total Quality Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 251–267.
- Doyle, M., Claydon, T. och Buchanon, D. A. (2000), "Mixed results, lousy process: Contrasts and contradictions in the management experience of change", *British Journal of Management*, Vol.11 No.1, pp. 59–80.
- Drzensky, F., Egold, N. och van Dick, R. (2012), "Ready for a change? A longitudinal study of antecedents, consequences and contingencies of readiness for change", *Journal of Change Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 95–111.
- Fernandez, S. och Rainey, H.G. (2006), "Managing Successful Organizational Change in the Public Sector", *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 2, pp. 168-176.
- Ford, J., Ford, L. och Polin, B. (2021), "Leadership in the implementation of change: Functions, sources, and requisite variety", *Journal of Change Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 87–119.
- Galpin, T. (1996), *The human side of change: A practical guide to organization redesign*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Gondo, M., Patterson, K. D. and Palacios, S. T. (2013), "Mindfulness and the development of a readiness for change", *Journal of Change Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 36–51
- Greer, B.M. och Ford, M.W. (2009), "Managing Change In Supply Chains: A Process Comparison", *Journal of Business Logistics*, Vol. 30 No 2, pp. 47-63.
- Grint, K. (2005), *Leadership: Limits and possibilities*. Palgrave Macmillan.

- Grint, K., Jones, O. S. och Holt, C. (2016), "What is leadership: Person, result, position or process, or all or none of these?" In *The Routledge companion to leadership* (1st ed., pp. 3–20). Routledge.
- Hayes, R. H. och Wheelwright, S. C. (1979), "Link manufacturing process and product life cycles", *Harvard Business Review*, January – February 1979.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Hubert, S., Field, H. S., och Harris, S. G. (2007), "Readiness for organizational change: The systematic development of a scale", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 4 No. 2, pp. 232–255.
- Holt, D. T. och Vardaman, J. M. (2013), "Towards a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization", *Journal of Change Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 9–18.
- Invernizzi, E., Romenti, S. and Fumagalli, M. (2012), "Identity, communication and change management" in *Ferrari. Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 17 No. 4, pp. 483–497.
- Johnson, K. (2016), "The dimensions and effects of excessive change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 445–459
- Judson, A. (1991), *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*, Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Kanter, R. M., Stein, B. A. och Jick, T. D. (1992), *The Challenge of Organizational Change*, New York: The Free Press.
- Kempster, S. och Jackson, B. (2021), "Leadership for what, why, for whom and where? A responsibility perspective", *Journal of Change Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 45–65.
- Kettinger, W.J., Teng, J.T.C. och Guha, S. (1997) "Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques, and Tools.", *MIS Quarterly*, Vol. 21 No. 1, pp. 55-80.
- Kickert, W.J.M. (2014) "Specificity of Change Management in Public Organizations: Conditions for Successful Organizational Change in Dutch Ministerial Departments", *American Review of Public Administration*, Vol. 44 No. 6, pp. 693-717.
- Kotnour, T. (2011), "An emerging theory of enterprise transformations", *Enterprise Transformation*, Vol. 1 No. 1, pp. 48–70.
- Kotter, J. P. (1995) "Leading change: Why transformation efforts fail." *Harvard Business Review*, Vol. 73 No. 2, pp. 59-67.
- Lagrosen, Y., Rana Chebl, R. and Rios Tuesta, M. (2011), "Organisational learning and Six Sigma deployment readiness evaluation: A case study", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 2 No. 1, pp. 23–40.
- Lauzier, M., Lemieux, N., Montreuil, V.-I. and Nicolas, C. (2020), "On the transposability of change management research results: A systematic scoping review of studies published in JOCM and JCM", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33 No. 5, pp. 859–881.

- Leonard, D. och Coltea, C. (2013), "Most Change Initiatives Fail -- But They Don't Have To - Successful change initiatives depend on front-line managers - not "change" managers", *Business Journal*, May 24.
- Lewin, K. (1947), "Frontiers in Group Dynamics: Concepts, Method and Reality in Social Sciences, Social Equilibria and Social Change," *Human Relations*, Vol. 1, pp. 5-42.
- Luecke, R. (2003), *Managing Change and Transition*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Luo, W., Song, L. J., Gebert, D. R., Zhang, K. och Feng, Y. (2016), "How does leader communication style promote employees' commitment at times of change?", *Journal of Organizational Change Management*, V29(2), 242-262
- Mankins, M. och Steele, R. (2005), "Turning great strategy into great performance", *Harvard Business Review*, Vol. 83, pp. 65-72
- McFillen, J. M., O'Neil, D. A., Balzer, W. K. och Varney, G. H. (2013), "Organizational diagnosis: An evidence-based approach", *Journal of Change Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 223-246.
- Miller, D. och Hartwick, J. (2002), "Spotting a management fad", *Harvard Business Review*, Vol. 8 No. 10, p. 26.
- Naslund, D. (2013), "Lean and six sigma – critical success factors revisited", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 5 No. 1, pp. 86-100.
- Naslund, D. och Norrman, A., (2019) "A performance measurement system for change initiatives: An action research study from design to evaluation", *Business Process Management Journal*, Vol. 25 No. 7, pp. 1647-1672.
- Naslund, D. och Norrman, A., (2022) "A Conceptual Framework for Understanding Purpose of Change Initiatives", *Journal of Change Management: Reframing Leadership and Organizational Practice*, Vol. 22 No. 3, pp. 292-320.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., Kennerley, M. (2000), "Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 10, pp. 1119-1145.
- Netland, T. (2016), "Critical success factors for implementing lean production: The effect of contingencies", *International Journal of Production Research*, Vol. 54 No. 8, pp. 2433-2448.
- Norrman, A. och Näslund, D. (2018) *Mätning av förändringsarbete: Utveckling och implementering av ett mätsystem för att mäta förändringstemperatur.* (Rapport till Trafikverket) Lund: Lund University. [https://portal.research.lu.se/portal/en/publications/matning-av-foerandningsarbete\(bc483f95-9072-4f93-acea-05d3b3cef93d\).html](https://portal.research.lu.se/portal/en/publications/matning-av-foerandningsarbete(bc483f95-9072-4f93-acea-05d3b3cef93d).html)
- Norrman, A. och Näslund, D. (2019) *Mätning av förändringsarbete: Beskrivning av ett mätsystem för att mäta förändringstemperatur.* (Rapport till Trafikverket) Lund: Lund University. [https://portal.research.lu.se/portal/en/publications/matning-av-foerandningsarbete\(ea5377ed-6c18-400d-8b43-8e36463c8709\).html](https://portal.research.lu.se/portal/en/publications/matning-av-foerandningsarbete(ea5377ed-6c18-400d-8b43-8e36463c8709).html)

- Pluta, A. och Rudawska, A. (2016), "Holistic approach to human resources and organizational acceleration", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 No. 2, pp. 293–309.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. och Armenakis, A. A. (2013), "Change readiness: A multilevel review", *Journal of Management*, Vol. 39 No. 1, pp. 110–135.
- Reid, W. M. och Dold, C. J. (2018), "Burns, senge, and the study of leadership", *Open Journal of Leadership*, 7((01|1)), pp. 89–116.
- Rosenbaum, D., More, E. och Steane, P. (2018), "Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 No. 2, pp. 286–303.
- Sabri E. och Verma L. (2015), "*Mastering Change Management for Successful Supply Chain Transformation* (Chapter 5)", in IGI Global, www.igi-global.com/ondemand.
- Schaubroeck, R., Tarczewski, F. och Theunissen, R. (2016), "Making collaboration across functions A reality", *McKinsey*.
- Sirkin, H. L., Keenan, P. och Jackson, A. (2005), "The hard side of change management", *Harvard Business Review*, Vol. 83 No. 10, pp. 108–118.
- Smith, M. E. (2002), "Implementing organizational change: Correlates of success and failure", *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 15 No. 1, pp. 67–83.
- Stouten, J., Rousseau, D. och DeCremer, D. (2018), "Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures", *The Academy of Management Annals*, Vol. 12 No. 2, pp. 752–788.
- The Economist Intelligence Unit. (2013), *Why good strategies fail. Lessons for the C-suite*.
- Todnem By, R. (2005), "Organisational change management: A critical review", *Journal of Change Management*, Vol. 5 No. 4, pp. 369–380.
- Todnem By, R. (2007), "Ready or not ... ", *Journal of Change Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 3–11.
- Todnem By, R. (2019), "New year's resolution", *Journal of Change Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 1–5.
- van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A. och van Rhenen, W. (2020), "A corporate purpose as an antecedent to employee motivation and work engagement", *Frontiers in Psychology*, 11, p. 2402.
- Wasage, C. (2016), "Measuring the effectiveness of six sigma implementation in fortune 500 companies: An empirical study", *Journal of Modern Accounting and Auditing*, Vol. 12 No. 4, pp. 208–216.
- Weick, K. E. and Quinn, R. E. (1999), "Organizational change and development", *Annual Review of Psychology*, Vol. 50 No. 1, pp. 361–386.
- Wood, T., & Caldas, M. (2001), "Reductionism and complex thinking during ERP implementations", *Business Process Management Journal*, Vol. 7 No. 5, pp. 387–393.

Bilaga 1:

Author	Model	Key Steps	Substeps in our model
Lewin (1947)	1. Unfreezing 2. 3. Gaining acceptance of new behaviours		1.1 Problem analysis 1.2 Get need for change jointly accepted
Judson (1991)	1. Analyzing and planning change 2. Communicating the change 3. Gaining acceptance of new behaviours		
Kanter et al (1992)	1. Analyze the organization and its need for change 2. Create a shared vision and a common direction 3. Separate from the past 4. Create a sense of urgency 5. Support a strong leader role 6. Line up political sponsorship		
Kotter (1995)	1. Establishing a Sense of Urgency 2. Forming a Powerful Guiding Coalition 3. Creating a Vision 4. Communicating the Vision 5. Empowering Others to Act on the Vision 6. Planning for Short-Term Wins 7. Consolidating and Institutionalizing the New State		
Galpin (1996)	1. Establishing the need to change 2. Developing and disseminating a vision of planned change 3. Diagnosing and analyzing the current situation 4. Generating recommendations 5. Detailing recommendations 6. Pilot-testing the recommendations 7. Preparing recommendations for rollout 8. Rolling out recommendations 9. Measuring, reinforcing, and refining the change		
Kettiger et al (1997)	1. Revision 2. Initiate 3. Diagnose 4. Redesign 5. Reconstruct 6. Evaluate		
Armenakis et al (1999)	1. Discrepancy (we need to change) 2. Self-efficacy (we have the capability to successfully change) 3. Personal valence (it is in our best interest to change) 4. Principal support (those affected are behind the change) 5. Appropriateness (the desired change is right for the focal organization).		
Luecke (2003)	1. Mobilize energy and commitment 2. Develop a shared vision of how to organize and manage 3. Identify leadership 4. Ensure top-management support 5. Build external support 6. Focus on short-term results, not activities at the periphery 7. Institutionalize success through policies, systems, and structures 8. Monitor and adjust strategies in response to problems in the change process		
Fernandez et al Greer and Ford (2006)	1. Ensure the need 2. Action Planning 3. Build internal support 4. Provide a plan 5. Build external support 6. Monitor and adjust strategies in response to problems in the change process		
Ackerman Anderson and Anderson (2010)	1. Prepare to lead the change 2. Create Organizational Vision, Commitment and Capability 3. Assess the Situation to Determine Design Requirements 4. Design the Desired State 5. Analyze the Impact 6. Plan and Organize for Implementation 7. Implement the Change 8. Celebrate and Integrate the New State 9. Learn and Course Correct		
Kickert (2014)	1. Establish sense of urgency, ensure the need for change, build internal support 2. Develop a vision and strategy, provide a plan. 3. Communicate the change, empower employees for action 4. Ensure top-management support and commitment, create a guiding coalition 5. Build external support 6. Provide resources 7. Institutionalize change 8. Pursue comprehensive change		
Sabri and Verma (2015)	1.1. Assess organization change readiness 1.2. Identify need, transformation team, success criteria, and change roadmap 1.3. Develop communication plan 1.4. Articulate cultural support plan (educational need, organizational structural alignment) 1.5. Ensure change recipient support 2.1. Execute change plan 2.2. Evaluate supply chain transformation progress 2.3. Develop skills 2.4. Monitor 3.1. Improve SC transformation progress 3.2. Update SC performance measures and monitor the new behaviour in the culture 3.3. Institutionalize change 4. Outcomes		

Bilaga 2: EXEMPEL PÅ ENKÄT SOM MÄTER ALLA FASER



TRAFIKVERKET

Förändringstermometer Trafikverket

Projekt α , femte enkäten

Bakgrund till enkäten

Trafikverket har lagt ut ett forskningsuppdrag på forskare från Lunds universitet/LTH att utveckla ett ramverk för mätning av förändringsarbete. Forskningsprojektet bedrivs som aktionsforskning och följer olika förändringsinitiativ på Trafikverket. Mätssystemet syftar till att hjälpa olika förändringsinitiativ att förstå både hur väl själva förändringsarbetet går framåt samt hur bra dess resultat blir. Mätssystemet ger förståelse om hur olika aktörer (som påverkar, eller påverkas av, ett förändringsinitiativ) uppfattar förändringsarbetet och dess effekter vid olika tidpunkter. Du får denna enkät därför att du har berörts av projektet α som är ett förändringsinitiativ forskarna haft som pilot.

Under ett längre förändringsinitiativ (som varar flera år) kommer flera korta web-enkäter att skickas ut i olika skeden för att fånga synpunkter från olika aktörer inom Trafikverket på hur ett förändringsinitiativ fortskrider. Detta är den femte enkäten inom projektet Systemstöd planering, de tidigare fyra skickades ut höstarna 2016, 2017, 2019 och 2021.

Tanken är att enkäterna skall vara korta och enkla att besvara men ändå ge värdefull information. Era svar, som behandlas anonymt, kommer att ge dem som leder ett förändringsinitiativ värdefull feedback på hur arbetet kan förbättras. Förändrings- och projektledare har hittills varit mycket nöjda med de insikter de fått av de gjorda mätningarna. Vi hoppas därför ni kan stödja oss genom att besvara denna korta enkät.

Projekt α

Projekt α syftar till att införa ett *nytt system för xxxx*. *Projekt α* kommer att ersätta Trafikverkets xx-system som tidigare bestått av xxx. Mer info finns på *Projekt α 's* projektsida.

Enkät 5

Den femte enkäten syftar till att se hur olika medarbetare i organisationen uppfattat behovet av projektet α , hur väl man kände till det och var informerade, vilket engagemang man haft, fånga synpunkter kring hur implementering planerats, letts och följs upp. Slutligen försöker denna enkät förstå hur *Projekt α* "satt sig" (institutionaliserats) i organisationen och vilka förbättringar som uppnåtts jämfört med målbilden.

De flesta frågorna försöker fånga era personliga uppfattningar, och ni får ge ett svar på en skala från 1 till 7 som indikerar till vilken grad ni håller med om ett påstående. Svartalernativ (1) innebär att ni inte alls håller med, (4) att ni är neutral, och (7) att ni mycket starkt håller med. För denna typ av frågor finns också ett svartalernativ om ni inte kan besvara frågan (vet ej).

Tack på förhand

Andreas Norrman & Dag Näslund, forskare Lunds universitet/LTH (frågor om enkäten till andreas.norrman@tlog.lth.se)

Lars-Åke Eriksson, handläggare FOI Mätning av förändringsarbete, Trafikverket

NN, delförvaltningsledare

MM, tidigare projektledare *Projekt α*



Bakgrundsdata

1a. Vilket verksamhetsområde representerar du framförallt?

- VO Planering
- VO Underhåll
- annan verksamhet

1b. Vilken region tillhör du? (De som valt VO Planering ska de välja region)

- Syd
- Nord
- Ost
- Väst
- Mitt
- Stockholm
- Nationell

1c. Vilken avdelning representerar du framförallt? (De som valt VO Underhåll ska välja avdelning)

- Järnvägssystem
- Vägsystem
- Verksamhetsstyrning

1d. Vad är/var din relation till Projekt α ?

- Ledning (styrgrupp eller chef till deltagare projektgrupp)
- Jag ingick i handledargruppen
- Jag arbetade i projektgrupp (projektledningen)
- Användare (nuvarande eller framtida)
- Annan (vilken?)

Ange i vilken grad du, baserat på din kunskap eller den kommunikation du fått, instämmer i följande påståenden. [Skala: (1) Nej/i mycket låg grad; (7) Ja/I mycket hög grad: Vet ej]

Förändringsbehov och målbild

2. Systemet och de förändringar i arbetssätt det leder till är viktigt för organisationen.

	1	2	3	4	5	6	7		
Nej, i mycket låg grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, i mycket hög grad	<input type="checkbox"/>

3. Faktabaserad problemanalys av förändringsbehovet gjordes och gapet mellan "nuläge" och "önskat läge" för det nya systemet definierades.

	1	2	3	4	5	6	7		
Nej, i mycket låg grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, i mycket hög grad	<input type="checkbox"/>

4a. Det finns en tydlig formulerad målbild för hur det nya systemet ska fungera.

	1	2	3	4	5	6	7		
Nej, i mycket låg grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, i mycket hög grad	<input type="checkbox"/>

4b. Önskat läge (resultat) efter införandet av det nya systemet är tydligt beskriven.

	1	2	3	4	5	6	7		
Nej, i mycket låg grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, i mycket hög grad	<input type="checkbox"/>

4c. Målbilden för vilka förändringar det nya systemet ska leda till har kommunicerats tydligt.

	1	2	3	4	5	6	7		
Nej, i mycket låg grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, i mycket hög grad	<input type="checkbox"/>

Förändringsarbetet

5a. Ledningen stödde tydligt arbetet med det nya systemet.

	1	2	3	4	5	6	7		
Nej, i mycket låg grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, i mycket hög grad	<input type="checkbox"/>

5b. Min närmsta chef uppmuntrar mig att stödja de förändringar som det nya systemet bidrar till.

	1	2	3	4	5	6	7		
Nej, i mycket låg grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, i mycket hög grad	<input type="checkbox"/>

5c. Ledningen bidrog till att projektet går framåt.

	1	2	3	4	5	6	7		
Nej, i mycket låg grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, i mycket hög grad	<input type="checkbox"/>

6a. Trafikverket har förmågan att framgångsrikt genomföra förändringen.

	1	2	3	4	5	6	7		
Nej, i mycket låg grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, i mycket hög grad	<input type="checkbox"/>

6b. Förändringarna det nya systemet leder till kommer att göra nytta för mig personligen i mitt yrkesutövande.

	1	2	3	4	5	6	7		
Nej, i mycket låg grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, i mycket hög grad	<input type="checkbox"/>

6c. Jag gjorde vad jag kan för att projektet skulle gå framåt.

	1	2	3	4	5	6	7		
Nej, i mycket låg grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, i mycket hög grad	<input type="checkbox"/>

7a. Jag kände till att det fanns implementerings/tidsplan för förändringen/projektet.

	1	2	3	4	5	6	7		
Nej, i mycket låg grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, i mycket hög grad	<input type="checkbox"/>

7b. Jag upplever att projektledningen hanterade de implementeringsproblem som fanns.

	1	2	3	4	5	6	7		
Nej, i mycket låg grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, i mycket hög grad	<input type="checkbox"/>

7c. Jag upplever att projektet och förändringsprocessen är väl kommunicerad?

	1	2	3	4	5	6	7		
Nej, i mycket låg grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, i mycket hög grad	<input type="checkbox"/>

8a. Jag upplever att det fanns en tydlig projekt- och förändringsorganisation för *Projekt α*.

	1	2	3	4	5	6	7		
Nej, i mycket låg grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, i mycket hög grad	<input type="checkbox"/>

8b. Jag upplever att projektet och förändringsarbetet (för *Projekt α*) har haft tillräckligt med resurser?

	1	2	3	4	5	6	7		
Nej, i mycket låg grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, i mycket hög grad	<input type="checkbox"/>

8c. Det finns för många konkurrerande projekt för att tillräckligt med tid och resurser skulle kunna läggas på detta projekt (*Projekt α*).

	1	2	3	4	5	6	7		
Nej, i mycket låg grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, i mycket hög grad	<input type="checkbox"/>

9 Färdigheter och förmågor.

För att förändra arbetssätt behövs färdigheter och förmågor, och ofta förändrade sådana, både under implementering samt när det nya arbetssättet/systemet skall fungera. För själva implementeringsprocessen kan det t.ex. handla om projektledning och kommunikation, och för det nya arbetssättet kunskap och erfarenhet av det nya systemet/arbetssättet.

9a. Viktiga färdigheter och förmågor för att genomföra förändringen (*Projekt α*) har identifierats?

	1	2	3	4	5	6	7		
Nej, i mycket låg grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, i mycket hög grad	<input type="checkbox"/>

9b. Trafikverket ser till att nödvändiga färdigheter och förmågor finns på plats i tid för att slutföra förändringen (*Projekt α*).

	1	2	3	4	5	6	7		
Nej, i mycket låg grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, i mycket hög grad	<input type="checkbox"/>

9c. Trafikverket vidareutvecklar nödvändiga färdigheter och förmågor för Projekt α genom utbildning (eller på annat sätt)

Nej, i mycket låg grad Ja, i mycket hög Vet ej grad

10 Ledning och uppföljning.

Projekt α s syfte är ett antal effektmål, och framgångar (synliga resultat kopplat till dessa effekter) kan mätas och följas upp. På liknande sätt skulle framsteg relaterat till projektplanen, implementeringen, och dess aktiviteter kunna följas upp.

10a. Förändringsprocessens (Projekt α) framsteg undersöks regelbundet.

Nej, i mycket låg grad Ja, i mycket hög Vet ej grad

10b. Jag hålls informerad om pågående status i förändringsprocessen (Projekt α).

Nej, i mycket låg grad Ja, i mycket hög Vet ej grad

10c. Framgångar av förändringen (Projekt α) (relativt planerade effektmål) kommuniceras regelbundet.

Nej, i mycket låg grad Ja, i mycket hög Vet ej grad

11 Korrigering och Feedback.

För att ett förändringsarbete skall leda till bestående förändringar i en organisation (sätta sig, institutionaliseras, förstärkas) är det bra att tidiga felaktigheter korrigeras och att feedback ges kring förändringsprocessen.

11a. Man får information, om det behövs, för korrigera felaktigheter i användandet av det nya systemet (Projekt α).

Nej, i mycket låg grad Ja, i mycket hög Vet ej grad

11b. Under implementering av nya systemet för Projekt α följde min chef upp och kommunicerade förändringsprocessens framsteg.

Nej, i mycket låg grad Ja, i mycket hög Vet ej grad

11c. Insatser görs, när det behövs, för att korrigera förändringsprocessen relaterat till det nya systemet (Projekt α).

Nej, i mycket låg grad Ja, i mycket hög Vet ej grad

12 Belöna och uppmärksamma.

För att ett förändringsarbete skall leda till bestående förändringar i en organisation (sätta sig, institutionaliseras, förstärkas) är verktyg som belöningar, uppmärksamhet (fira framgångar) och andra incitament (t.ex. ekonomiska) möjliga för att stärka önskat arbetssätt.

12a. Medarbetare belönas positivt när de arbetar enligt det nya systemet för Projekt α .

Nej, i mycket låg grad Ja, i mycket hög Vet ej grad

12b. Jag personligen har tydliga incitament att följa det nya arbetssättet som Projekt α innebär för planering, prioritering, beställning och uppföljning av åtgärder.

Nej, i mycket låg grad Ja, i mycket hög Vet ej grad

12c. "Goda exempel", uppnådda vinster eller framgångar kopplat till användandet av nya systemet/arbetsättet kommuniceras.

Nej, i mycket låg grad Ja, i mycket hög grad Vet ej

13 Instutionalisering/förstärkning.

Det viktiga med ett förändringsarbete är att det nya arbetsättet institutionaliseras/förstärks och leder till bestående förändringar i en organisation, d.v.s. att man inte snabbt återgår till gamla hjulspår/rutiner och de system som skulle ersättas.

13a. Förändringen (det nya systemet för planering, prioritering, beställning och uppföljning av åtgärder) har "satt sig" i organisationen och ersatt gamla arbetsätt.

Nej, i mycket låg grad Ja, i mycket hög grad Vet ej

13b. Personligen så arbetar jag nu på det sätt som Projekt α skulle leda till.

Nej, i mycket låg grad Ja, i mycket hög grad Vet ej

13c. För att förstärka förändring och bygga lärande, fortsätter chefer och medarbetare reflektera över erfarenheter från det som fungerar särskilt bra eller behöver göras annorlunda i det nya arbetsättet (Projekt α).

Nej, i mycket låg grad Ja, i mycket hög grad Vet ej

14. Effekter, d.v.s. dagens situation jämfört mot projektmålen

I frågorna nedan vill vi undersöka er upplevelse av Trafikverkets X-system idag, så att vi kan mäta effekter och jämföra med situationen före projektet startade .

Ange i vilken grad du instämmer i följande påståenden beträffande det nya X-systemet (Projekt α).

[Skala: (1) Nej/i mycket låg grad; (7) Ja/I mycket hög grad: Vet ej]

14a. Trafikverkets planeringssystem idag gör att man lätt och fort kan registrera eller ändra en åtgärd?

I mycket låg grad (inte alls lätt) I mycket hög grad Vet ej (mycket lätt)

14b. Trafikverkets planeringssystem idag gör det möjligt att läsa in planeringsdata från andra system?

I mycket låg grad (inte alls bra) I mycket hög grad Vet ej (mycket bra)

14c. Trafikverkets planeringssystem idag ger goda förutsättningar för samordning, koordinering och prioritering av åtgärder?

I mycket låg grad (inte alls bra) I mycket hög grad Vet ej (mycket bra)

14d. Trafikverkets planeringssystem idag ger goda förutsättningar för att få underlag till den årliga verksamhetsplaneringen (investerings- och underhållsplan)?

I mycket låg grad (inte alls bra) I mycket hög grad Vet ej (mycket bra)

14e. Trafikverkets planeringssystem idag tillhandahåller enkelt aggregerad information för analyser, uppföljning och rapportering?

I mycket låg grad (inte alls bra) I mycket hög grad Vet ej (mycket bra)

14f. Trafikverkets planeringssystem idag tillhandahåller enkelt effektuppföljning?

I mycket låg grad (inte alls bra) I mycket hög grad Vet ej (mycket bra)

14g. Trafikverkets planeringssystem idag gör det enkelt att exportera data till andra uppföljningssystem?

I mycket låg grad
(inte alls bra)

I mycket hög grad Vet ej
(mycket bra)

Övriga frågor

15. Fungerar systemet (*Projekt α*) och är användarvänligt?

Ja

Nej

Kommentera gärna vad som blivit bättre eller vad som kan förbättras:

16. Tycker du att du får den info du behöver om *Projekt α* ?

Ja

Nej

Kommentar:

17. Är det något du vill lägga till eller förtydliga?

Ja

Nej

Kommentar:

Stort tack för din medverkan!

Kontaktpersoner:

Projekt α : NN

Enkät FUD-projekt: Andreas Norrman andreas.norrman@tlog.lth.se

Longitudinell mätning av förändringsarbete – från initiering via institutionalisering till effektmål. Utveckling och implementering av mätsystem och ramverk för att mäta förändringsinitiativ.

Rapporten sammanfattar ett aktionsforskningsprojekt som utformat, implementerat, använt och vidareutvecklat ett mätsystem för förändringsarbete. Detta har skett i samarbete mellan forskare på Lunds universitet samt projektledare på två olika förändringsprojekt på Trafikverket, och behandlar mätning av alla förändringsfaser av större förändringsprojekt samt mätning av förändringsprojektets effekter. Den pekar på paradoxen att trots att mätsystemet tydligt påvisar brister, används inte insikterna utan förändringsprojekten parkerar utvecklingen av själva förändringsarbetet på låga nivåer av olika anledningar. En förklaring kan vara att en tydlig arbetsfördelning saknas kring av vem och hur handling skall ske. Rapporten utvecklar slutligen ett ramverk för framgångsrikt förändringsarbete med speciellt fokus på uppstarten av förändringsarbete och dess syfte, men som kan användas för att inspirera till handling även i senare förändringsfaser. Rapporten är skriven i uppdrag av Trafikverket.

Andreas Norrman är professor vid Institutionen för maskinvetenskaper, Lunds Tekniska Högskola. Hans tidigare forskning har behandlat t.ex. global distribution och supply chain management, Omnikanal-logistik, supply chain risk management samt risk och vinstdelning i försörjningskedjor. Han har också arbetat som konsult vid A.T. Kearney, och är ledamot av Kungliga Fysiografiska Sällskapet.

Dag Näslund är the Richard de Raismes Kip Professor of Process and Operations Management vid University of North Florida, USA samt docent vid Institutionen för maskinvetenskaper. Hans intresseområde omfattar kartläggning, mätning, informationssystem och förbättringar av processer och försörjningskedjan. Hans forskning är även fokuserad på forskningsmetodik med specifik expertis inom fallstudier och aktionsforskning.

Institutionen för maskinvetenskaper
Lunds Tekniska Högskola
Lunds universitet
Box 118
221 00 Lund
Sverige
ISRN LUTMDN/TMTP--3129-SE