



INGENJÖRSHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

FÖRÄNDRINGSSTRATEGI

Fedra Chamoun

Emilia Tasevska

EXAMENSARBETE 2006
Teknisk projektledning



INGENJÖRSHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

FÖRÄNDRINGSSTRATEGI

CHANGE STRATEGY

Fedra Chamoun

Emilia Tasevska

Detta examensarbete är utfört vid Ingenjörshögskolan i Jönköping inom ämnesområdet Teknisk projektledning. Arbetet är ett led i magisterutbildningen. Författarna svarar själva för framförda åsikter, slutsatser och resultat.

Handledare: Fabian Von Scheele

Omfattning: 10 poäng (C-nivå)

Datum:

Arkiveringsnummer:

Postadress:
Box 1026
551 11 Jönköping

Besöksadress:
Gjuterigatan 5

Telefon:
036-10 10 00 (vx)

Abstract

Changing occurs in different level in society and it has become like a general phenomena. It is a pressure in developing and improving around the world that makes many organizations to work on changing. This is a link to a human being and organization that stand alert to learn new things and change its behavior.

Changing process has a shape in different ways depending of how the organization is trying to solve the problem of changing. By all this means, which changing strategy they will choose to reach the main goal and the wishing results.

The purpose with this paper is to investigate changing strategy and their ideal roll in correspond ting with a successful and effective work of changing.

Performance of the case where made by interviewing three IT-chiefs and it gave results that the organization were using a mix of programmatic and learning strategy.

The case where made in IT-Centrum, in county council in Jönköping. We studied already implemented USD program which replaced the old one, AHD program. The program is to store errands from customer who calls in.

Contribution of changing strategy brought a positive effect and IT-Centrum aim was to succeed, which they did. The estimation of the result is combining with both strategy and that can be a good and effective way when you use the tools right with a right context and appropriate condition.

Sammanfattning

Förändringen är ett generellt fenomen som inträffar på alla nivåer i samhället. Omvärldens tryck på utveckling och förbättringar tvingar många organisationer till förändringsarbete som ofta anknyts till att människor och själva organisationen stå på alert för att lära och ändra sitt beteende.

Förändringsprocessen gestaltar sig på olika sätt beroende på hur organisationen försöker lösa förändringsproblematiken. Det vill säga vilken förändringsstrategi väljs för att uppnå uppsatta målen och önskade resultat.

Syftet med denna uppsats är att undersöka en förändringsstrategi och dess ideala roll i att korrespondera med ett lyckat och effektivt förändringsarbete.

Genom att utföra en fallstudie där tre IT-chefer intervjuades resulterades detta att organisationens utvalda strategi karaktäriserades av en blandning av programmatisk och inlärningsstrategi vilket är inte beskrivit i teorier och gamla forskning.

Fallstudie gjordes på IT-Centrum, landstinget i Jönköpings län där studerades ett redan infört USD program som ersatte det gamla AHD programmet. Programmet används inom IT-Centrum för att lagra ärende från kunder som ringer in.

Förändringsstrategin bidrog till positiv effektivitet där IT-Centrum nådde önskad framgång. Resultatet bedömer vi att en kombination av både strategierna kan vara också bra och effektiv när man använder de i rätt sammanhang och med passande förutsättningar.

Nyckelord

Förändring

Strategi

Programmatiskstrategi

Inlärningsstrategi

Top-Dwon modell

Bottom-Up modell

Effektiv strategi

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMFÖRMULERING	2
1.3	SYFTE OCH MÅL	2
1.4	AVGRÄNSNINGAR	2
1.5	DISPOSITION	3
2	Teoretisk bakgrund	4
2.1	FÖRÄNDRINGSSTRATEGIER	4
2.1.1	<i>Programmatiskstrategi</i>	5
2.1.2	<i>Inlärningsstrategi</i>	6
2.2	JÄMFÖRELSE MELLAN STRATEGIERNA	7
2.3	FAKTORER SOM STÖDJER STRATEGIERNA	8
2.3.1	<i>Information och kommunikation</i>	8
2.3.2	<i>Pådrivande ledning</i>	8
2.3.3	<i>Färdighandling</i>	8
2.3.4	<i>Förståelse och acceptans</i>	9
2.3.5	<i>Samverkan</i>	9
2.3.6	<i>Tids betydelse</i>	9
2.4	FÖRÄNDRINGSMODELLER	10
2.4.1	<i>Top – Down</i>	10
2.4.2	<i>Bottom-Up</i>	11
2.5	JÄMFÖRELSE MELLAN FÖRÄNDRINGSMODELLER OCH FÖRÄNDRINGSSTRATEGIER	12
2.6	EFFEKTIVITET	13
2.7	ANALYS AV TEORI	13
3	Samband mellan strategierna och effektivitet	14
4	Metod	16
4.1	FORSKNINGSPROCESS	16
4.2	METODVAL	16
4.2.1	<i>Telefonintervju</i>	17
4.2.2	<i>Enkät</i>	17
4.2.3	<i>Observationer</i>	17
4.2.4	<i>Personlig intervju</i>	18
4.3	FALLSTUDIE	18
4.4	VAL AV FALLSTUDIEORGANISATION	18
4.5	DATAINSAMLINGSMETOD	19
4.6	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	19
4.7	UTVÄRDERING AV METODVAL	21
4.8	ANALYSMODELLEN	21
5	Empiri	23
5.1	BAKGRUND AV FALLSTUDIEORGANISATION	23
5.2	ORSAK TILL FÖRÄNDRING	23
5.3	INITIAL TILL FÖRÄNDRINGSARBETE	24
5.4	FAKTORER UNDER FÖRÄNDRINGEN	25
5.5	EFFEKTIVITETS UNDERSÖKNING	26

6	Analys.....	27
6.1	INITIAL AV FÖRÄNDRINGSARBETE.....	27
6.1.1	<i>Frågor som testas programmatiskstrategi.....</i>	27
6.1.2	<i>Frågor som testas inlärningsstrategi.....</i>	27
6.2	FAKTORER SOM STÖDJER STRATEGIERNA.....	28
6.2.1	<i>Information och kommunikation.....</i>	28
6.2.2	<i>Förståelse och acceptans.....</i>	28
6.2.3	<i>Påtvingande ledning.....</i>	29
6.2.4	<i>Samverkan.....</i>	29
6.3	EFFEKTIVITET UNDERSÖKNING.....	29
7	Slutsats och diskussion	31
7.1	IT-CENTRUMS STRATEGIVAL	31
7.2	FÖRSLAG TILL FRAMTIDA STUDIER.....	34
7.3	KÄLLKRITIK.....	34
8	Referenser	35
9	Bilagor	37
9.1	BILAGA 1 - INTERVJU GUIDEN.....	38
9.2	BILAGA 2 - FRÅGEFORMULÄR	39
9.3	BILAGA 3/MEDELSVARSTID FÖRE FÖRÄNDRINGEN	41
9.4	BILAGA 4/MEDELSVARSTID EFTER FÖRÄNDRINGEN.....	42
9.5	BILAGA 5/MEDELSVARSTID UNDER MARGINALEN	43

Figurförteckning

FIGUR 1 JÄMFÖRELSE MELLAN PROGRAMMATISK OCH INLÄRNINGSTRATEGI [10].....	7
FIGUR 2 TOP-DOWN MODELLEN SOM EN LINJÄR PROCESS [4]	10
FIGUR 3 EN CIRKULÄR FÖRÄNDRINGSPROCESS [4]	11
FIGUR 4 STRATEGIER OCH MODELLER [6].....	12
FIGUR 5 VÅR ANALYSMODELL	15
FIGUR 6 VÅR SYN PÅ EFFEKTIVITET	22
FIGUR 7 SLUTSATS MODELLEN	33

1 Inledning

¶ detta kapitel kommer vi att diskutera vårt problemområde där vi inriktar oss på förändringsstrategi det vill säga tillvägagångssätt att göra en förändring. Men för att kunna ge en tydlig bild av problemet presenterar kapitlet en bakgrund följs av syfte och mål, problemformulering, metod samt vissa avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Trots att dagens organisationer är stabila och håller samma form hela sin existens sker ändå förändringar även om omfattningen varierar. Förändringen är något som sker över tid där man kan jämföra två olika tillstånd vid olika tidpunkter. Drivkraften som initierar och skapar förändringen kan definieras som förhållanden som visar sig inte fungerar tillräckligt bra eller att den kan bli bättre bland en del människor. Olika drivkraft skapar olika problem och därmed drivs fram olika lösningar.

Nu när samhället ställer höga krav blir det allt viktigare för organisationer att måste hänga med den nya utvecklingen, kunna överleva eller klara av konkurrensen.

Dock genomförandet av förändringen skiljer sig mycket från organisation till en annan. Det måste råda ett samband mellan förändringsbehov och det sätt på vilket förändringen genomförs.

I Organisations teori, [2] diskuteras orsaker till förändring, dessa orsaker kategoriseras i olika kategorier: sociopolitiska, ekonomiska, teknologiska och omgivning och konkurrensen. Sedan finns det förändring som sker internt exempelvis ett ledningsbyte.

Frågan är: Varför klarar vissa organisationer genomförandet av förändringen på en lyckad sätt medan andra inte gör det?

Svaret här kan vara att de som har försökt genomföra förändringen har inte valt den rätta strategin.

Ordet strategi betyder ”att leda en organisation” vilket innebär att sätta upp mål för organisation och planera hur man går tillväga för att uppnå målet. Strategin bygger på hur man studerar och analyserar sin omgivning och sin egen organisation sedan drar slutsatser för vilka mål och metoder som är lämpliga. Efter detta kommer den svåraste delen nämligen att genomföra strategin.

Ofta delas strategi i olika dimensioner, hur väljs strategin? Vem väljer den? När används den?

Varje organisation följer en viss strategi som är anpassad för dess förändringsprocess. Det vill säga att förändringsprocessen är strukturerad på ett sätt att den är anpassad till förändringen dessutom att förändringen har en ledningsform som stämmer överens med förändringsprocessen.

Mycket av dessa strategier är inte tydligt analyserat och utstuderats jämför med den förändring som sker runt om i världen. Därför ser vi att förändringsstrategi är ett intressant ämne att studera och ha den till hjälp i framtiden. Förändringen kommer alltid att ske.

1.2 Problemformulering

Många förändringsarbeten misslyckas och oron och motstånd mot förändringen växer. Ibland startas det en förändring som var väl genomtänkt och har nåt stora framgångar på andra håll och trots engagemang och entusiasm från organisationens ledning misslyckas förändringen.

Resonemanget har resulterat att vi kom fram till intressanta frågeställningar:

- Att jämföra verkligheten och teori, det vill säga stämmer det verkliga bilden med det som står i litteraturer om förändring strategier?
- Vad är det som styr att förändringen lyckad eller misslyckad?

1.3 Syfte och mål

Målet med arbetet är att få en klar bild om hur teorin stämmer överens med verkligheten. Genom intervjuer vill vi se vilka strategier används vid förändringen i den organisation vi valde. Syftet är att undersöka hur en förändringsprocess bedrivs och vad har just det utvalda sättet för konsekvenser på organisationen.

1.4 Avgränsningar

Examensarbetet görs tillsammans med landstinget, IT-avdelning, där tre enhetschefer intervjuades, en ansvarig för IT-produktion och support, en IT-chef och en ansvarig för konsult enheten. Alla tre enhetscheferna hade ansvarat för förändringsprocess som pågick i fem år där ett nytt och mer komplicerad datorprogram som kallas USD har installerat.

Arbetet kommer inte att belysa hur förändringsprocess upplevdes av involverade medarbetarna. Därför att en del av medarbetarna var på utbildningskurser och de som fanns kunde inte ställa upp på grund av tidsbrist. Uppsatsen är baserad på sista perioden av förändringen där USD programmet är redan installerat och i bruk.

1.5 Disposition

- Kapitel 1 *Inledning*. Börjar med en inledning som förklarar problemet som är tänkt att undersökas.
- Kapitel 2 *Teori*. Beskriver vad dagens forskning och teorin har skrivit om de olika tankemönster som förändringsstrategierna innebär.
- Kapitel 3 *Vår analysmodell*. Här beskrivs sambandet mellan strategierna och och förändringsmodeller samt kopplingen till effektivitet i en modell som är illustrerad av teori.
- Kapitel 4 *Metod*. Förklaras vilka metoder används för att komma fram till uppsatt mål och varför just dessa metoder är lämpliga för detta syfte.
- Kapitel 5 *Empiri*. Avsikt med Empiri att redogör resultatet av metodvalet samt på ett vetenskapligt sätt undersöka verkligheten.
- Kapitel 6 *Analys*. I sista kapitel analyseras det tillgängliga fakta och material som kom fram från intervjuerna sedan kopplas resultatet till teorierna. Det vill säga sönderdela verkligheten för att hitta samband till teorierna och gamla forskningen.
- Kapitel 7 *Slutsats och diskussion*. Redogörs alla slutsatser och diskussioner samt presenteras olika förslag för förbättringen för framtiden

2 Teoretisk bakgrund

¶ detta kapitel kommer vi att belysa olika strategier som är kopplade till olika modeller samt faktorer som är viktiga vid valet av strategi och under genomförande av förändring.

2.1 Förändringsstrategier

Verkligheten blir sällan som planerad, det inträffar oväntade händelser som kan tvinga organisationer till att ändra riktlinjer eller planer. Förändringen upplevs olika av människor men det som är gemensam för alla är att tryggheten och det välkända byts ut mot något nytt. Människors hjärna strävar alltid efter stabilitet där den fungerar bäst. Att genomgå en förändring stör denna förmåga och den i sin tur skapar oro och motstånd därför upplevs en förändring som ett oönskat steg [3]

Förändring i en organisation sker på två steg, tanke och handling. Med tanke menas att lokalisera en idé och handlingen är att genomföra idén. För att genomföra idén är inte alltid lätt och enkelt för organisationer dock med en väl planerad förändring går att initiera idén under förutsättning att förändringsstrategi som är valt passar bra till den typ av förändring som man vill genomföra samt att förändringsprocess leds på rätt sätt. [5]

Jacobsen och Thorsvik [5] hävdar att förändring process är ett komplex system som inte alltid sker på ett lugnt sätt utan den möts av olika känslomässiga reaktioner, motstånd, oro och skepsis. Dessutom processen behöver tillräckligt med kunskap som är bakgrunden till förändringen. Det vill säga bakgrund om omvärlden, om framtidens teknik och utvecklig.

Varje organisation väljer ett sätt att genomföra förändringen, ett sätt att nå ett uppsatt mål. Dock sättet att uppnå målet varierar, när analyser om omgivningen och själva organisationen är gjort dras det slutsatser om vilka metoder är lämpliga för att genomföra förändringen. Där efter återstår den svåraste delen, att implementera den utvalda strategin

Jacobsson & Thorsvik presenteras två olika förändringsstrategier. Den ena som kallas ”programmatisk” strategi kan inte påverka människors beteende, det vill säga att människors som är involverade i förändringen förstår inte orsaken till själva förändringen och därmed känner sig otillräckligt delaktiga i processen. Denna strategi räknas som en av den mest använda i organisationer.

Den andra förändringsstrategi är ”lärande” och här skapas en gemensam vision för hela organisationen där alla känner sig delaktiga och inblandade i förändringen.

Dessa strategier skiljs från varandra beroende på målet för förändringen, ledningens roll, förändringens innehåll, hur stor motivation skapar förändringen samt hur förändringens planeras. Dock både två stöds av olika faktorer bland annat fokus, information och kommunikation, påtvingande ledning, snabbhet, samverkan, färdighandling och förståelse och acceptans.

2.1.1 Programmatiskstrategi

Ett förändringsarbete som används av en programmatisk strategi fokuserar sig mest på vad-aspekten där det finns ett fastställt mål, struktur och plan vilket gör att företaget mer effektivt och lönsamt. Dessutom utför medarbetarna sina uppgifter efter de rutinerna som är tillämpade för uppgiften och i en vertikal läge, det vill säga förändringen genomförs i en hierarkisk etapp. Detta i sin tur kan leda till komplexa situationer och ineffektivitet när underordnade känner sig inte tillräckligt aktiva och involverade i förändringen. [8]

Förändringen startas från ledningen, därför är det ytterst viktig att programmatisk strategi leds av en stark, målinriktad och ansvarfull ledare. Den verkställande ledningen skapar en full form av framtidsplaner, mål och syfte, strategier samt bestämmer vilka resurser och tider är uppsatta för själva förändringen.

Strategins fokus ligger i görandet, det vill säga att man gör i förväg det som är bestämt. Man kan ta egen ställning till vad som är bra, rimligt och på sådant sätt mer meningsfull än den färdig handling som man har fått. [13]

Denna typ av strategi kan kallas ett planerat förändringstänkandet därför att under förändringsprocessen kan man kontrollera ordnad tänkande samt fokuserar på att skapa en noggrann planering och styrning.

Förändringen kan också genomföras med hjälp av konsulter och experter som positioneras i projektform där medarbetarna är involverade i olika arbets- och styrgrupper. I en sådan förändringsstrategi är möjligheten för medarbetarna att påverka och vara delaktig väldigt begränsad och svårt att förstå syftet med förändringen. Detta skapar passivitet mellan medarbetarna i tidigt stadium av förändringsprocessen.

Att förändringsarbete ska lyckas behöver man införa utbildningsprogram, göra informationskampanjer eller omorganisera roller och ansvar. Utbildningen är till chefer och specialister där de lär sig hur de ska gå till väga med informationen. Informationskampanj är ett viktigt verktyg för att påverka medarbetarna i en förändrings riktning. [14]

Enligt Norrgren et al. är fördelen med programmatiskstrategin att arbetsgruppen som arbetar med förändringen kan bestå av ett få antal arbetare som kan fördjupa sig i ett förändringsarbete på ett sätt att det blir lättare att samordna och styra trots tempo höjning under planerings och utredningsfasen. Att programmatiska strategier

inte klarar ett test i verkligheten är på grund av att problemformuleringen inte är väl genomtänkt och inte testat under rätta omständigheter
Nackdelen är att arbetsgruppen inte får det stöd som behövs när de kommer fram till lösningar om förändringsarbetet. Detta kan medföra att hela processen tappar värdet och intresse vilket i sin tur minskar förståelse om varför förändringen behövs över huvud taget, acceptans sjunker eller går förlorad och därmed resultatet för förändringsarbetet blir trög i genomförandet. [8]

2.1.2 Inlärningsstrategi

Viktigaste och utgångspunkten för att följa den här strategin styrs av omgivningen av organisationen det vill säga krav från omvärlden som analyseras och undersöks för att genomgå en förändring. Dessa krav sätter nya krav på organisationer både internt och externt. Där de tvingas välja en vision om hur organisationen ska anpassas efter de nya kraven.
När medarbetarna förstår varför en förändring är nödvändigt för organisationen blir vägen till slutmålet enklare, motivationen höjs mellan medarbetarna och beteende utvecklingen möter inte stor motstånd och där blir hantering av förändringsprocessen mycket snabbare. [7]

Inlärningsstrategi fokuserar på hur –frågor det vill säga hur man går tillväga för att nå målet. Tillvägagångssätt ska vara lärorikt för medarbetarna att hantera och förstå förändringen. Visst den startas i ledningen men medarbetarna får delta i förändringen under tidiga skeden där många medverkar i analysen och få komma fram med nya tankar och olika lösningsförslagen. Ibland kan förändringsprocess startas på olika avdelningar i organisationen men där måste man hålla samman organisationens mål och olika delmålen. För att uppnå slutmålet kan ibland vara nödvändigt att ombyta medarbetarnas roller, positioner eller ansvarsområden. [9]
Metoden som används i inlärningsstrategi bygger på att använda erfarenheten. Inlärningsstrategi har sin betydelse i att lära medarbetarna att testa och komma fram med nya synpunkter och förbättringsförslag på egenhand.

I många litteraturer beskrivs att inlärningsstrategi är mer effektivare än den programmatiska strategin. Jacobsen berättar att en effektiv förändringsstrategi innebär en komplett förståelse för förändringen, en betydlig bra acceptans från involverade i förändringen samt komma fram till lösningar med bra kvalitet.

Frågan är:

hur uppnås den här effektiviteten i inlärningsstrategin?

Enligt Jacobsen [5] uppnås detta på följande:

- Vid utgångspunkten för inlärningsstrategi kopplas affärsidéer och konkurrensförmågan med medarbetarnas arbetssätt. Detta gör att medarbetarna får en förståelse för varför en förändring är nödvändig
- Att många medarbetare är aktiva och tidigt involverade i förändringsprocessen leder detta till att de beter sig som experter och erfarna och detta i sin tur leder till en stor acceptans.

- För att uppnå lösningar med bra kvalitet måste lösningar komma fram stegvis och varje steg skall testas praktiskt.

Jacobsen fortsätter i sin litteratur att inlärningsstrategins effektivitet är inte bara beroende av medarbetarnas motivation och delaktighet utan också beroende av ledningens engagemang det vill säga resurser och bra stödsystem.

2.2 Jämförelse mellan strategierna

Programmatiskstrategi	Inlärningsstrategi
<ul style="list-style-type: none">○ Låg prioritering på tillvägagångssätt till målet○ Ledar rollern är viktigaste i styrning○ Ej effektiv○ Tanke → plan → handlande○ Fokus Vad-aspekter○ Få tar till sig förändring○ Ta in konsulter○ Används mest i verkligheten○ Lätt att genomföras även med få antal medarbetare	<ul style="list-style-type: none">○ Hög prioritering på tillvägagångssätt till målet○ Ledaren samordna och hjälpa till vid tillämpning av förändringsprocess○ Mycket effektiv strategi○ Handlande → tanke → handlande○ Fokus Hur-aspekter○ Minskar rädsla för förändring○ Samverkan mellan medarbetarna och ledningen○ Bra att användas vid utveckling av stabila förhållanden.○ Tid - och resurs krävande

Figur 1 Jämförelse mellan programmatisk och inlärningsstrategi [10]

2.3 Faktorer som stödjer strategierna

Anders Jonsson beskriver hur man går tillväga med ett förändringsarbete där en passande förändringsstrategi väljs och genomförs. Strategin stöds av olika faktorer som presenteras nedan.

2.3.1 Information och kommunikation

Enda chans för att informera och presentera förändringsarbetet är om den görs på ett intressant, engagerande och roligt sätt. Det avgörande är kommunikationen som i sin tur är avgörande för engagemanget från start till slut.

Det kommunikativa rådet till alla förändringsledaren är att fråga varje dag och varje timme om förändringsmottagarna har full förståelse och komplett acceptans för förändringen. Träna personalen parallellt under förändringarna tills det tar form. Det vill säga mellan ens kunskapsstillstånd till en annan. Att informera medarbetarna kan leda till mer förståelse, engagemang för förändringen Detta hjälper att övervinna missförstånd och framför allt negativa argumentationer gentemot förändringsprocessen.

Ledningen måste ta sitt ansvar och beskriva konsekvenserna av ett förändringsarbete samt vara tillgänglig för medarbetarnas förfrågningar [1]

2.3.2 Pådrivande ledning

Enligt Anders Jonsson [1] är ledningsrollen viktig för förändringsresultat och slut målet.

Författaren betonar att ledningen är en driftkraft bakom förändringen vilket kräver en aktiv förändringsledare samt styrka för att pådriva förändringsprocessen. Ledningen kan genom sin position pådriva medarbetarna att utföra förändringen. Denna påtvingade sätt kan dessvärre leda till misstolkningar och motstånd bland involverade och då speglar det över förändringsbeslut och förändringsresultat

2.3.3 Färdighandling

Ledning sätter upp visioner och struktur på hur man går tillväga för att uppnå de uppsatta målen. När man är bestämt över dessa så är nästa steg att acceptera orsak till förändringen. En redan färdig handling kan snabba förändringsprocessen på ena sidan och skapa splittring och oro mellan medarbetarna på andra sidan. Samtidigt minskar engagemanget och motivation att delta och acceptera förändringen. [1]

2.3.4 Förståelse och acceptans

Ett mycket viktig element i förändringen är att sätta medarbetarna förståelse och acceptans i centrum. Därför att detta kan skapa bättre möjlighet för involverade att företa förändringen och känna betydelsefull delaktighet. Då öppnas nya vägar för att ta emot idéer och anamma nya kunskaper. Vilket leder till att förändringen blir mer effektiv och verkningsfull. [4]

2.3.5 Samverkan

När ledning ger individer möjlighet att förstå förändringen och hur medarbetarna kan samverka så kan man ökad kreativitet och flexibilitet och framfört allt underlätta hinder och minska svårigheter inte bara för medarbetarna utan för hela organisationens förståelse och förberedelse för förändringen. En förändringsstrategi skall innebära att alla involverade har ett gemensamt mål och gemensamma värderingar [11]

2.3.6 Tids betydelse

Tiden är ett effektivt analysinstrument i ett förändringsarbete. Tankarna ska snabbt testas och implementeras för att fortsätta med nästa steg i förändringen. När det börjar hända nya saker i organisation uppstår ofta konflikter mellan förändringsbenägna och ledningen. Dessa konflikter tar ibland mycket tid vilket kan leda till hela förändringsarbetet skjuts fram eller gå förlorade. Därför kan det vara nyttigt för förändringsprocess om ledningen lägger fram instruktioner och anvisningar för förändringsarbete. Då sparar organisationen både tid och kraft. [12]

2.4 Förändringsmodeller

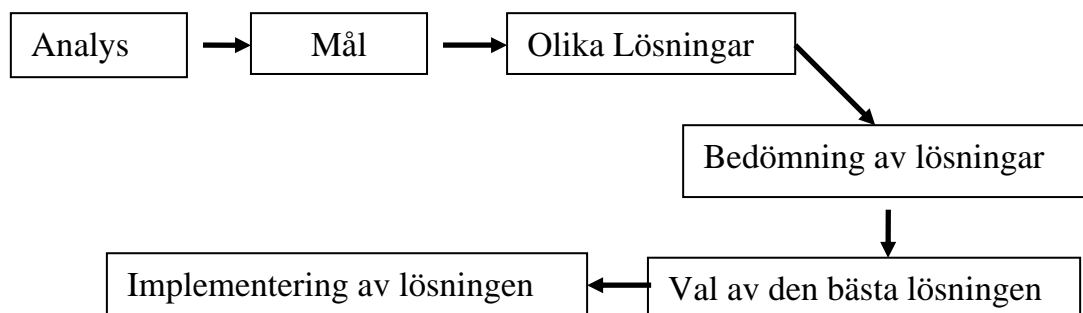
Den programmatiska strategin och inlärningsstrategin kan jämföras med två modeller: Top-down och Bottom-Up. Både modellerna bygger på att motivera förändringen, kunna skapa utgångspunkterna och viljan till förändringen och det viktigaste övervinna motståndet och oro inför förändringen

2.4.1 Top – Down

Den här modellen är den mest dominerade i de flesta litteraturer och den kallas för diktatorisk förändring. Denna modell är koncentrerad mest på utformning av själva strategin det vill säga organisationens behov som överlevnad, vinst och liknande och inte på genomförandet eller på de sociala förhållandena som arbetar i organisationen.

Modellens fokus ligger på den formella ledningen och chefer med lite utrymme för extern hjälp i form av konsulter och specialister. Ledning och styrelse har största betydelse i hela förändringsprocessen.

Jacobsen berättar i ”Hur moderna organisation fungerar” att i en sådan förändrings utgångsläge deltar medarbetarna som finns på en lägre nivå bara på tillvägagångssätt men inte på förändrings innehåll dessutom poängter författaren att top-down modellen passar bra i situationer där det är kris i organisationen eller om det handlar om makt mellan ledarna där de står i motsättning till varandra. Diktatoriskstrategin sker i linjär form (se Figur 2) det vill säga faserna följer efter varandra i en bestämd sekvens till exempel man kan inte välja målet om man inte analyserar problem och möjligheter. [4]



Figur 2 Top-Down modellen som en linjär process [4]

2.4.2 Bottom-Up

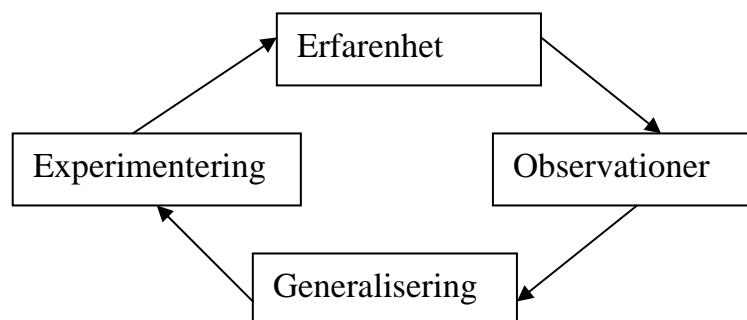
Modellens fokus ligger på de mänskliga resurser, medarbetarnas nivå i organisationer. Alla medarbetarna vill utveckla sig och lära sig av erfarenheterna av förändringsprocess.

I den här modellen talar man inte om förändring utan om utveckling, därför att organisationer inte betraktar förändring som något sker bara en gång utan det är en process som sker kontinuerlig och därför uppfattas den typen av initialläge som en cirkel med ständig nya förändringar. Se figur 3 [4].

Till skillnaden från Top-Down förändringen är att i denna modell är svårare att beskriva själva problemet och dess rätta lösning därför används här konkreta erfarenheter och aktiva experimenten för att analysera läget och undersöka möjliga lösningar.

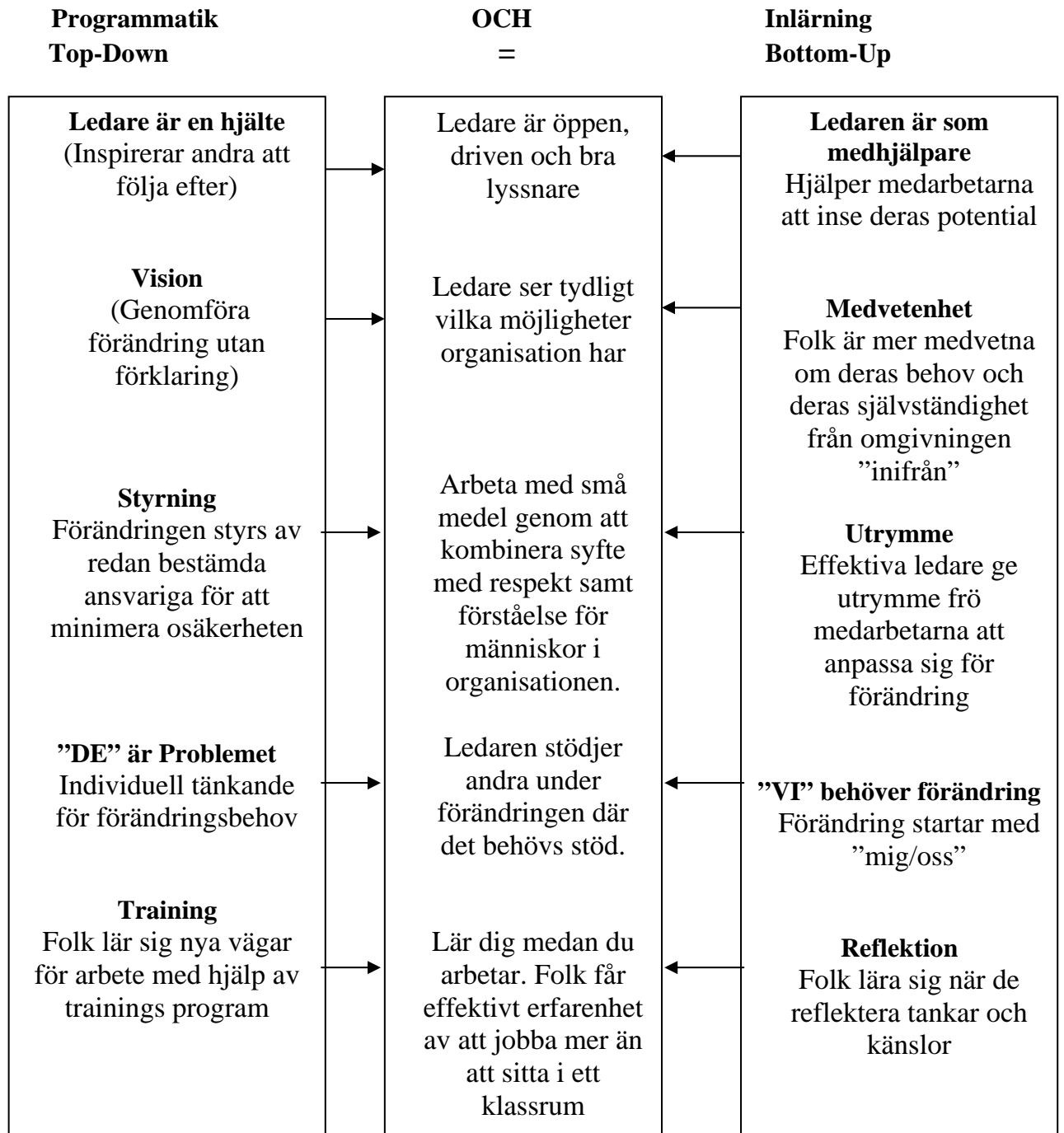
En Bottom-Up förändring har sin utgångspunkt i omgivningen och inte från ledningen, den styrs av vanliga medarbetarna vilket i sin tur kan höja motivation, engagemang och framförallt delaktighet som öppnar möjlighet att många idéer kommer fram. Den leder till där ett förändringsbeslut med hög kvalitet. [6]

Denna modell har mött starkt kritik från många litteraturs författare till och med från människor som har stött Bottom-Up modellen. Detta är på grund av många organisationer har inte tillräckligt med tid för en förändringsprocess som överbetonar det sociala systemet samt att de i flesta förändringsprocess saknas samarbete och öppenhet för människor oro utan den präglas av starkt konflikt och maktmissbruk.



Figur 3 En cirkulär förändringsprocess [4]

2.5 Jämförelse mellan förändringsmodeller och förändringsstrategier



Figur 4 Strategier och modeller [6]

2.6 Effektivitet

Effektivitet i förändringen mäts med koppling till tre viktiga kriterier, förståelse för förändringen, acceptans för förändringen och kvalitet i lösningar. För att få kriterierna fungera under förändringen måste alla medarbetare eller alla som är involverade i förändringen deltar i förändringsprocessen, från ledare och chefer till enskilda medarbetare. Ledningen skall också vara förberedd på att förändringsarbetet skulle ske handfast blandad med ödmjukhet för att skapas engagemang och intresse. [4]

Effektivitet delas i två delar, den yttre och den inre effektiviteten. Med yttre menas hur bra väljs uppgifter som behövs lösas medan med inre menas hur väl utförs uppgifterna. Effektivitet relaterar ofta till produktivitet och både yttre och inre effektivitet är delmängder av produktivitet. Det vill säga den yttre effektiviteten motsvara produktionskostnader medan den inre är hur stora kostnader kräver produktion under förändringsprocess. [18]

2.7 Analys av teori

Av insamlade materialet i kapitel 2 kan vi konstatera att det saknas litteratur där det redovisas vilka fördelar medför programmatisk strategi. De flesta referenser som finns i denna uppsats beskriver väldigt kortfattat de positiva aspekter som programmatiskstrategi kan återspegla och resultera vid förändringsarbete

Dessutom har författare i de olika litteraturerna kallat denna strategi för olika namn efter dess innebörd exempelvis "Diktatorisk strategi".

Trots att våra referenser valdes med omsorg där inga subjektiva åsikter speglades i litteraturer ändå kunde vi uppsatsförfattare märka mellan raderna en indirekt rekommendation för inlärningsstrategi. Rekommendationer framkom där det beskrev inlärningsstrategi på ett positivt sätt som gynnar litteraturförfattare. Detta upplevdes som en propaganda för inlärningsstrategi.

3 Samband mellan strategierna och effektivitet

Utifrån teorin kom vi fram till att hitta ett samband mellan programmatisk – och inlärningsstrategi och effektivitet samt placera de olika faktorerna (kap 2.3.1) under den passande strategin.

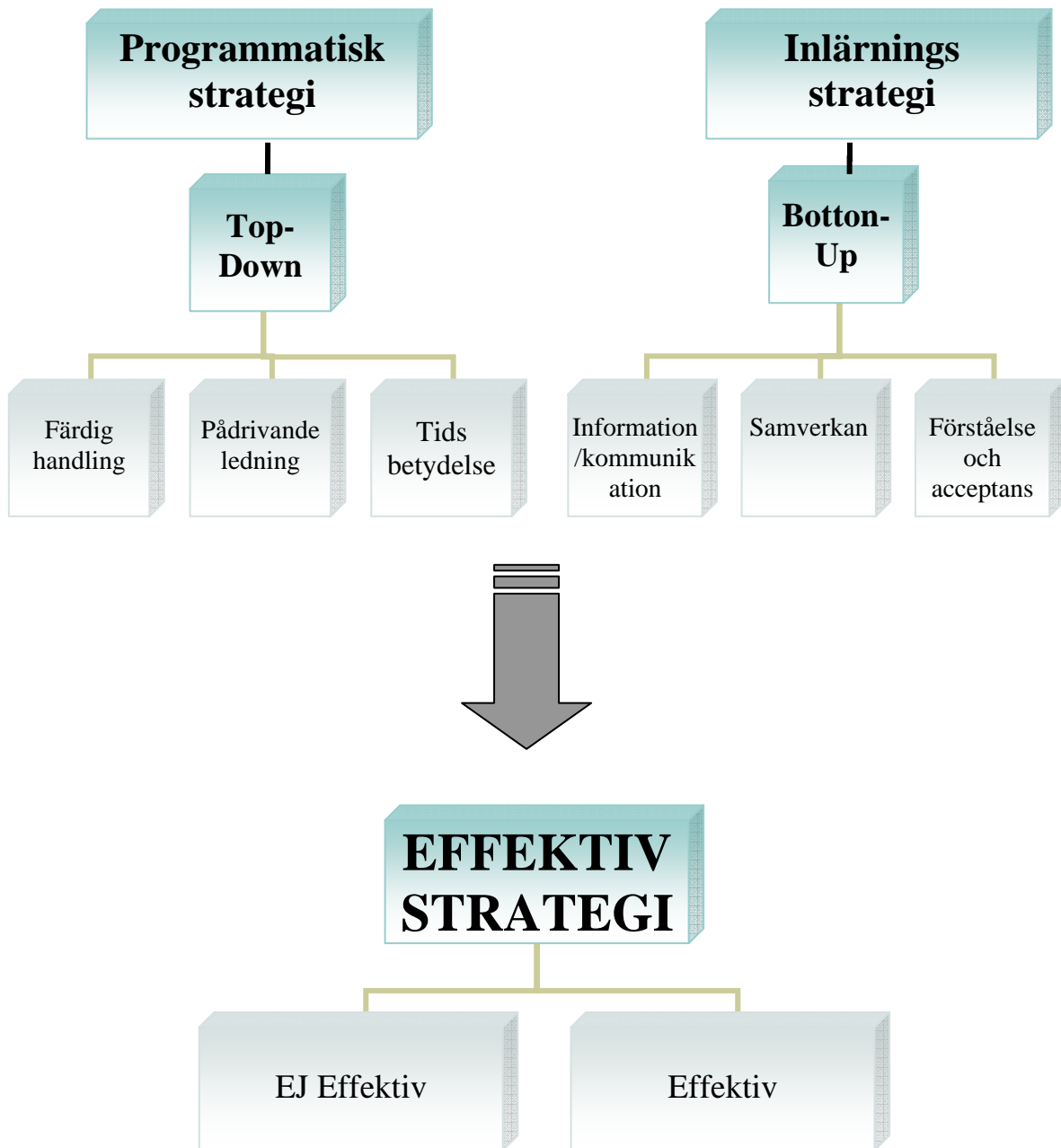
Först studerades förändringens omfattning om det sker gradvis eller om det handlar om stor förändring som genomförs under en bestämd tid. Sedan analyserades startpunkten för förändringen, det vill säga var börjar processen. Där hittade vi att både programmatisk och Top-Down har samma utgångspunkt vid förändringsarbete, det är likadan för inlärningsstrategi och Botton - Up.

Därefter kopplades varje faktor beroende på vad och hur aspekterna som är fokusen på förändringsstrategierna. Information och kommunikation (kap 2.3.1.1) är mer effektiva och används redan från utgångspunkter i inlärningsstrategi. Förståelse och acceptans (kap 2.3.1.4) ansåg vi tillhör bara inlärningsstrategi i och med alla medarbetarna är delaktiga från tidiga skeden samt att strategin genomförs i små steg och med full acceptans från involverade.

Att programmatisk strategi startas i ledning och drivs av ledningen med bestämda handlingar kan detta leda till att förändringen sker snabbt och flexibelt (kap 2.3.1.6).

En förändringsprocess skall alltid drivas av själva organisationen. Skapa utrymme för delaktighet, förse med metoder och resurser som för förändringen framåt och ha kunskap och erfarenhet som ger kvalitativa lösningar är grundstenar för ett effektivt förändringsarbete. [4]

Av de ovan framförda teorin illustrerade vi en analysmodell (Se figur 5) som visar på ett tydligt och strukturerad sätt sambandet mellan strategierna, förändringsmodellerna och effektivitet.



Figur 5 Vår analysmodell

4 Metod

9 detta kapitel beskrivs vilka metoder används för att gå tillväga med uppsatsen och uppnå målet

4.1 Forskningsprocess

Forskningsprocess betyder att man kan välja en metod för att lösa ett problem i en viss situation. Det kan innebära olika inriktningar inom forskning, men oftast handlar det om att fördjupa sig i ett område och hitta bättre lösning.

Metoden som kommer att användas i uppsatsen ska leda till det uppfyllda målet som finns framför en och nå ett tillfredsställande resultat. Att vara pragmatisk och kunna fokusera sig på ett område och sedan fördjupa sig så krävs det också en kritisk inställning för den metod man väljer. I uppsatsen kommer verkligheten från vetenskapliga modeller att skiljas, för de två modellerna är helt annorlunda från varandra och på sådant sätt förenkla komplexa verkligheten man lever i.

4.2 Metodval

För att få en uppfattning om hur cheferna på IT-Centrum går till väga att ta ett förändringsbeslut ansågs det lämpligaste metodvalet. En personlig intervju, en fallstudie och kvalitativ studie som ska användas med avseende på syftet och med tillfredsställande resultat.

Att använda sig av kvalitativa metoden är att samla in information som behövs från få undersökningsenheter och sedan skapa en ökad förståelse.

Som forskare kan man ha närhet till sina informationskällor och därefter visa en helhetsbild av just det område man har valt att studera. Detta gör att man ökar bättre förståelse i olika sammanhang. [16]

Om man använder en kvantitativ metod så testas en hypotes som man utgår från frågorna hur mycket och hur många. Med hjälp av enkät eller mätinstrument får man det insamlade data som sedan bearbetas och analyseras. Slutliga resultatet presenteras i form av statistik. [17]

Fördel med kvantitativ metod är att måttet på sannolikhet som man har tagit för att dra slutsatser är korrekta. Om man väljer mellan de två metoderna, kvalitativ eller kvantitativ metod, så är det sistnämnda lättare att använda på grund av att det är mindre resurskrävande. [16]

Av kvalitativa metoden kan man få mer förståelse för förändringsstrategi och få en helhetsbild i den organisationen som undersöks och de strategier som användes vid förändringsarbetet.

Allteftersom uppsatsen bygger på de tre respondenternas svar behövdes mer resurs för att bygga upp grunden till en helhet. Därför har den kvalitativa metoden valts där man kan se en helhet av företaget och sedan kunna dra en slutsats.

Författarna övervägde de fyra olika metodval som man kan tillämpa i kvalitativ metod för att se till att få den information som behövs för uppsatsen och sedan utvärdera den. Dessa var telefonintervju, enkätundersökning, observation och personligt intervju. Nedan diskuteras de fyra olika alternativ som övervägdes under förstudie av uppsatsen.

4.2.1 Telefonintervju

Fördel att ha telefonintervju är att personen i frågan har möjligheter att berätta det som är väsentligt ur hans perspektiv samt man kan fördjupa sig i de intressanta områdena under intervju och ställa följdfrågor till respondenterna. Nackdel att intervju respondenterna via telefon skulle innebära att gå miste om kroppssignaler som ibland säger mycket mer än ord. Det är opersonligt och man går miste om information som man behöver. Att skriva medan respondenterna pratar kan leda till att man förlorar halva informationen, för det är omöjligt att skriva fort. Att avbryta respondenterna flera gånger under samtal kan leda till obehagliga stunder.

4.2.2 Enkät

Från början var det tänkt att en enkätundersökning skulle skickas till respondenterna, där det finns bestämda frågor med marginal från 1-7. Fördelen med en enkät är att man kan få svar från en stor grupp/medarbetarna och det är inte tidskrävande metod. Detta skulle vara en bra start med många svar och upplysningar som man har fått från gruppen/medarbetarna eller respondenterna.

Nackdelen är att man får en begränsad information om vissa frågor samt respondenterna får inte möjlighet att berätta något mer eller något kan vara viktigt för arbetet. På så sätt skulle uppsatsen påverkas av oss författarnas uppfattning.

4.2.3 Observationer

Att observera innebär i detta fall att vara med under förändringsarbetet. I vårt fall var detta omöjligt eftersom förändringsprocessen var färdigt och redan i bruk. Nackdel med observationen är att man kan vara där och nästan vara osynligt. Man dra slutsatser utifrån det man ser och hör utan att få möjlighet att ställa frågor eller få förklaringar på eventuella funderingar.

4.2.4 Personlig intervju

Att genomföra en personlig intervju med respondenterna tycktes vara det bästa sättet att göra för att få den information som behövs för uppsatsen. Här kan man få djupare förståelse där vi använde oss av aktivt lyssnande och sedan parafraaser utöver det. Fördelen med en personlig intervju är att man är på plats, man kan se personens kroppsspråk, signaler och ansikte. Nackdelen med intervju är att den är tidskrävande och alla anteckningar ska skrivas rent efteråt. Risken är att man ställer en följdfråga under intervju vilket kan leda till flera frågor och mer tid.

4.3 Fallstudie

Fallstudier ger möjlighet att utgöra ett exempel på de teorier som behandlas inom ämnesområde och sedan visa hur de tillämpas i verkligheten. Fallstudie ger möjligheten att forska ämnesområdet ur ett djupare perspektiv.

Fallstudien kan genomföras i en eller flera organisationer som kan vara en grund till jämförande studier. Uppsatsen kommer att fokusera sig på en organisation och få större förståelse över problemområdet [15]

Att en fallstudie valdes i denna uppsats var för att få en tydlig bild av organisationens strategival i förändringsprocessen. Eftersom en enkätundersökning inte skulle ge en djupare förståelse av förändringsstrategi valdes personliga intervjuer med tre respondenter i organisationen som en lämplig metod. All information som samlas efter intervjun kommer att vara analysdelens grundsten. En jämförelse mellan verklighet och teori kommer att belysa likheter och olikheter och på så sätt kan man dra slutsats av vilken förändringsstrategi organisationen har använt sig av.

4.4 Val av fallstudieorganisation

Fallstudie är gjort inom landstinget, IT-avdelning, där intervjuades tre enhetschefer. Med hjälp av en personlig intervju kommer informationen att behandlas för analysen.

Frågorna ställdes till de tre enhetscheferna handlade om hur de har gått till väga när de installerade ett nytt och mer avancerad program som heter USD (mer om programmet se Kap 5.2)

En av cheferna är ansvarig för IT-produktion som har hand om support, den andra är IT-chef som är tillgänglig ifall ett problem inte kunde lösas av IT-support gruppen. Den tredje enhetschef arbetar inom konsult där de är specialiserade för de olika program och problem som finns inom datautvecklingen.

Nackdelen med en fallstudie är att man inte kan generalisera slutsatser, detta kan vara en fördel med om man vill fördjupa sig i ett område och skapa en djupare förståelse.

4.5 Datainsamlingsmetod

En bra fallstudie kan man få genom att samla in information från olika källor som kompletterar varandra. Datainsamling kan delas in i primär- och sekundärdata.

Primärdata består av insamling av forskaren själv och sekundärdata består av insamling av tidigare studier.

För att få en överblick på hur det verkliga bilden stämmer med det teoretiska samlades in sekundärdata med hjälp av dokumentation i form av litteratur. De flesta litteratur som är använda i den här uppsatsen är böcker som är lånade på högskolan i Jönköpingsbibliotek och kursböckerna.

Det huvudsakliga fallstudie som är använd bygger på det primärdata, det vill säga den information som man får genom intervju. Att mäta och undersöka och sedan analysera all information från intervjuerna kommer att vara grunden till resultatet.

För att bestämma vilka strategier inom förändringsprocessen gjordes en krävande resurs och där fick man många alternativ som man kan använda sig av i teoridelen. Att programmatisk- (se kap 2.1.1) och lärandestrategi (se kap 2.1.2) valdes var på grund av att de var olika från varandra och det fanns många böcker som man kunde låna från biblioteket i Jönköping. Efter att de två strategier valdes letade vi författarna efter mer litteratur och fick reda på att det finns en koppling mellan de två strategierna. Vissa av böckerna kopplades de två strategival och jämfördes (se kap 2.5) med Top-Down (se kap 2.4.1) och Bottom-Up (se kap 2.4.2) modeller.

Efter att ha samlat information av de olika modeller och strategier behövdes en hel del teori om olika verktyg påverkar en förändringsprocess (se kap 2.3). Faktorerna skiljer beroende på vilken förändringsprocess och vilken förändringsstrategi de har använt sig av. Eftersom uppsatsen huvudsyfte är att undersöka hur en förändringsprocess bedrivs och vad har just den utvalda strategin för konsekvenser på organisationen valdes de fem faktorer inom förändringsarbete som spelar mest roll på den utvalda strategin. De fem faktorer hade en koppling med de två förändringsmodellerna Top-Down och Bottom-up som kommer att jämföras och analyseras efter de svar man får från respondenterna.

4.6 Tillvägagångssätt

Med hjälp av sekundärdata kunde vi fördjupa oss i ämnet och därefter skapade vi en intervjuguide. Intervjufrågorna var färdiga efter långa diskussioner mellan oss författare, de skrevs och formades med koppling till de två strategier som används i uppsatsen å ena sidan och litteraturböckerna å andra sidan.

Handledaren var till en stor hjälp och många tips om frågeformuläret, och vilka viktigt aspekter som måste ta hänsyn till och absolut inte missa. Intervjuguide var lämplig, några justeringar gjordes, vissa frågorna togs bort och några lagt till tills balansen och koppling till uppsatsen framhållits.

Från början tanken var att intervjua medarbetarna och cheferna för att se hur både sidor upplevde förändringen. Under tiden uppsatsen skrevs var halva av medarbetarna på olika utbildningar och de som var krav var inte tillgängliga för intervju på grund av tidsbrist. Därför bestämdes i sista minuten att uppsatsen kommer att beskrivas bara ur chefernas perspektiv.

För att genomföra undersökningen kontaktades de tre ansvarscheferna på IT-Centrum via telefon och därefter bestämdes besökstider för en intervju. För att alla tre ska känna sig avslappnade vid undersökningen gjordes intervju på var sin avdelning och på sådant sätt fick man inblick på deras arbetsmiljö som sedan kommer att användas i analysen. Alla tre intervjuer genomfördes under samma vecka, men på olika dagar och atmosfären var avkopplande och det var inga störande moment under intervju.

Den första intervjun var det med IT ansvarschef (se Bilaga 2). Personen har en position där han har ansvar för IT utveckling över en del av landstinget. Han ser till att ny hårdvara och mjukvara installeras och att hans team finns på plats om ett problem dyker upp. Frågorna som vi ställde kunde respondenten svara om hur förändringsarbetet genomfördes.

Andra intervjun var det med IT konsultchef (se Bilaga 2). Personen har en position där han har ansvar inom IT utvecklingen över hela landstinget i Jönköpingslän. Han är ansvarig att över systemutvecklingen och en del av teamet är specialiserade på de olika program som används inom landstinget där de kan hjälpa till, guida kunderna igenom ett visst problem. IT konsultchef var med i förändringsarbete som genomfördes på IT-Centrum och kunde svara på de frågorna som vi ställde.

Tredje intervju var det med IT produktionschef (se Bilaga 2). Personen har en position där han har ansvar inom IT support och en del av systemutvecklingen i hela Jönköpingsläns landsting. Han har varit delaktig från början i förändringsarbetet där han fick mest motstånd från sina medarbetare på grund av att de använder det nya avancerade programmet mest. Respondenten kunde svara på alla frågor som vi ställde om förändringsarbetet.

Orsaken att dessa respondenter valdes och blev intervjuade är att få djupare förståelse om hur de olika avdelningar reagerade på samma förändring som skedde. Under intervju fick vi de svar som behövdes för att analysera förändringsarbetet och sedan dra slutsats kring dessa frågor som är kopplade till de två förändringsstrategier.

Under intervju var det en av författarna som frågade samtidigt var det fritt för den andra att ställa en följd fråga om det kändes nödvändigt för mer tydlighet. Båda författarna antecknade under intervju så att man komplettera varandras informationssamling av vad respondenten berättade.

Direkt efter intervju diskuterades igenom den information medan den var fortfarande färskt i minne. Därefter skrevs både anteckningar i ett dokument för att underlätta oss författarna under analysdelen.

Efter sammanställningen av alla tre intervjuer syntes ett mönster, avdelningschefernas svar lika. Den information som man fick under intervju var tillfredställande och gav en hel del material som kunde användas i analysdelen i uppsatsen.

4.7 Utvärdering av metodval

Intervjuns material gav en trovärdig värdering av den metod som var tänkt att användas, det vill säga intervju är rätt metod för genomförande av denna uppsats. Respondenterna var öppna att svara på de frågorna som ställdes och de delade med sig sina erfarenheter om förändringsprocessen. Syftet och målet med uppsatsen var uppfyllda efter att ha utvärderat informationen som man fick under intervjuns gång och fick mer förståelse för hur en förändringsprocess kan vara komplex.

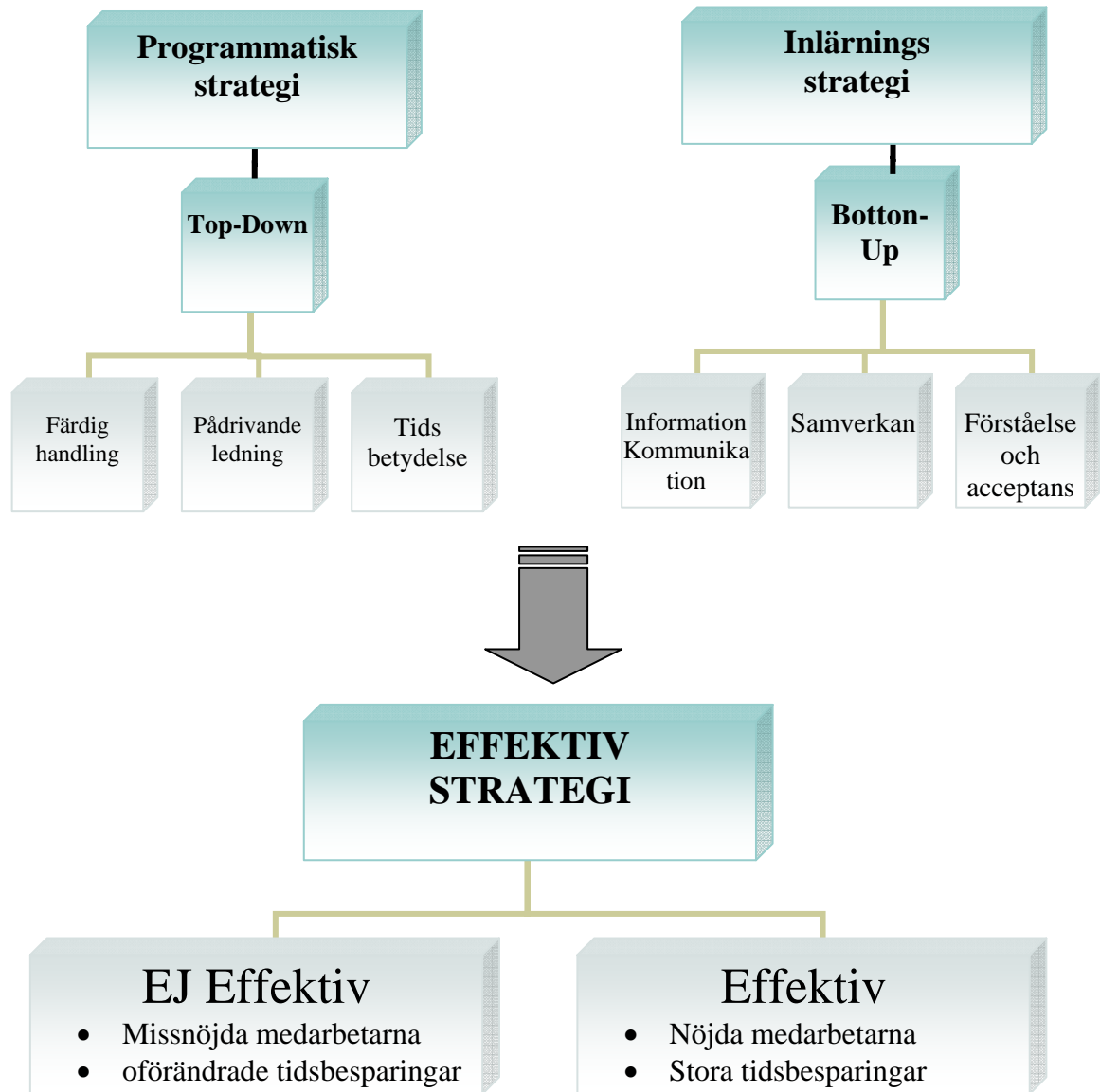
4.8 Analysmodellen

För att se en tydlig koppling mellan de två strategier (Programmatisk eller inläring) ställde vi flera direkta och klara frågor som testas strategierna till respondenterna. Detta gav en tydlig bild över hur IT-Centrums hanterade förändringsarbete och vilken strategi de använder sig av.

För att titta närmare på effektiv förändringsstrategi (se figur 6) försökte vi mäta utfallet genom att ställa frågor till respondenterna som förknippar medarbetarnas nöjdhet där förståelse och acceptans råder mellan medarbetarna samt undersöka om eventuella tidsbesparingar har dragit in för landstinget (Se Bilagor 3, 5, 5).

I Kapitel 3 har vi med hjälp av teorin fastställt en egen analysmodell (se figur 5). Syftet med analysmodellen är att se en tydlig bild av förändringsstrategierna i det effektiva utfallet.

Om respondenterna svarar att förändringsprocessen medförde ökning till nöjdhet och flera ärendesamtal under beräknad svarstid och att resultatet är uppnått bättre än man har förväntat sig så har förändringsstrategi varit effektivt. Däremot om förändringsarbetet resulterade missnöjdhet har dock organisationen inte tillämpat effektiv förändringsstrategi.



Figur 6 vår syn på effektivitet

5 Empiri

9 detta kapitel redogör vårt resultat av intervjuer samt ge en kort beskrivning om It-centrum

5.1 Bakgrund av fallstudieorganisation

Efter en godkännande av personalavdelningschefen skedde undersökningen på Landstinget Ryhov i Jönköping, en organisation som jobbar inom Informations Teknik, IT.

IT-Centrum är en del av landstingets förvaltning vars uppgift är att IT-personalen tar hand om hela landstingets datautveckling och problem. Inom landstinget sker ständiga utvecklingar på olika områden och en del är också inom datautvecklingen. Där måste man installera nya operativsystem, nya och mer avancerade program för att hantera patienternas journaler och diverse. Organisationen jobbar dagligen med att ha kontakt med kunderna via telefon (support) och finnas på plats (IT-tekniker) och ta beslut där det krävs kunskap, snabb tänkande och hantera de olika förändringarna på flexibelt sätt. Det är annorlunda om man ska acceptera och hjälpa till kunderna vid förändring än acceptera förändring i ens organisation. Att förändra ett helt system på hur man är van att arbeta med kan vara svårt att acceptera vid början.

Att installera ett helt nytt program kan medföra motstånd för man är van att jobba i det gamla programmet och kan inte förstå varför man behöver ändra till ett mer avancerad program som tar tid att lära sig. Därför kommer den här uppsatsen att fokusera sig på IT-Centrums förändringsarbete och vilken förändringsstrategi de följer när det sker förändring inom deras organisation.

5.2 Orsak till Förändring

Anledning till att förändring på IT-Centrum uppstod var att medarbetarna och kunderna var missnöjda med nuläget. Behovet och efterfrågan ökade hos medarbetarna på de olika avdelningarna. Detta tillstånd gjorde arbetet svårt att hanteras, där började förändringen ta sin form mot något som medarbetarna och kunderna efterfrågade.

Eftersom den nuvarande situationen var ohållbar började ledningen överväga de bristerna på det dåvarande programmet AHD och sökte lösning. För att öka effektivitet för förändringen började ledningen med hjälp av kommunikation med medarbetarna få form mot förändringen.

Från våra respondenter fick vi veta att formen mot förändringen startade för fem års sedan, det vill säga 2001.

AHD - från äldre till nyare version USD

(AHD – Administrative Help Desk -> USD – Unit Service Desk)

Som vi skrev ovan var förändringen nödvändig för hela organisationen, för varje år som går så kommer nya och mer utvecklingsbara datasystem, program och operativsystem.

AHD programmet var en äldre version som inte kunde hänga med den nya utvecklingen och som inte var lätt åtkomligt för IT-tekniker. De kunde inte komma åt sina ärenden om de befann sig någon annanstans än på sina kontor, det vill säga att programmet inte var webbaserad. Detta medförde komplikationer, förseningar och kunderna blev ännu mer krävande mot att ändra till något bättre och flexiblare.

IT-support medarbetare hade problem att se om ett ärende var stängd från IT-Tekniker. Dessutom programmet saknade funktioner och var inte utvecklingsbar.

USD programmet kom i form efter fyra år som en testversion hos medarbetarna på IT-Centrum. Programmet har bättre funktioner, lätt att arbeta med, hittar fel, avrapporterar, ser nya fel och den mest användbara funktionen är att det är webbaserad. IT-support, IT-tekniker och IT-konsulter kan komma åt programmet var de än befinner sig inom landstingsnätverk.

5.3 Initial till förändringsarbete

Förändring var något som alla var överens om inom organisationen. På grund av många orsaker som vi skrev ovan. Många var missnöjda och ville ha förändring till något bättre. Tiden var inne för något nytt och ledningen började granska olika program som är lämpade för att administrera på det bästa och möjliga sättet.

Detta började ta form för fem års sen, 2001. Granskningen var att införa ett helt nytt program med nya funktioner som skulle underlätta för medarbetarna och kunderna med. I det programmet som IFS (Industrial and Financial System) skulle göra från början kostade för mycket och det fanns bara grundfunktionerna. Om man ville ha flera funktioner så skulle det kosta ännu mer eller anställa en som skulle ta hand om det programmet och bygga upp det. Undersökning av programmet och förhandling varade i ett år men sedan bestämde ledningen att de inte kan köpa programmet, VD protesterade mot de höga kostnaderna.

Förändringsarbete och planeringen skedde alltså centralt, det vill säga från ledningen och direktör.

Vår 2002 fick ledningen order från VD att granska AHD programmet som hade en färdig köpt licens istället för att satsa stora pengar och köpa ny licens Där började förändringen ta sin gång och det första steget var ett studiebesök där programmet redan används. Innan ledningen fattade ett beslut ville de vara säkra om de väljer rätt program och om medarbetarna kan använda den. På besöket kunde de se vad programmet kan åstadkomma och vilka funktioner det finns. Mötet var givande och ledningen fick all information som behövdes och bestämde sig att genomföra förändringen.

Under tiden medarbetarna hölls underrättade över hur situationen var och vissa av dem var på studiebesöket. Innan ett beslut fattades fick de olika avdelningscheferna ha möte med sina medarbetare där de förklarade fördelar och nackdelar med vissa funktioner som fanns i programmet. Detta gjorde att medarbetarna började protestera, men ändå var de med och ville prova testversionen av programmet.

Att genomföra förändringen skedde under lång tids period då organisationen först testade en fungerande version av programmet. Vissa började använda USD test version och under tiden började komma direktiv från ledningen.

5.4 Faktorer under förändringen

När de väl bestämde sig att införa det nya programmet tog utformning av verksamhetsplanering. Projektet var välplanerat med resurser som behövdes för genomförande, det var tidsbegränsat, men som en av respondenterna sade under intervju "verkligheten blev något annat", det blev förseningar.

Däremot målet och strategi var tydligt presenterade för medarbetare och för hela ledningen. Där fick medarbetare säga vad de tyckte om förändringen och ledningen lyssnade på deras åsikter och tog hänsyn till dem.

Det som respondenterna sa under intervju var att de inte hade förväntat sig att få sådant motstånd som de fick under genomförandet. Det negativa kom först och det var många som klagade och hittade brister under en lång tid. Det som medarbetare klagade mest på var "Timeout" funktionen, det vill säga att man blir utslängd om man inte är vid datorn på en viss tid. Detta ändrades och ledningen ville ta upp de positiva funktioner som fanns i programmet, men det gick trögt i början.

Cheferna på de olika avdelningar frågar personligt medarbetare, för det är de som har möjlighet att påverka. Ibland kan medarbetarna känna att de inte kan delta om cheferna inte ger dem möjlighet att påverka.

Under genomförande gjordes utvärdering, där kundservice, It tekniker och IT konsulter fick frågor om programmet.

Det som var primärt till förändringen sa en av respondenterna var att syftet var nått, att ett webbaserat program sattes igång och han var medveten att motstånd skulle finnas. Under genomförandet där testversionen var igång utfördes i små steg och provades fram.

Under tiden de olika avdelningarna skickade medarbetarna till en kort utbildning. Det var mer en praktisk utbildning där de besökte organisationer som använde programmet. IT-tekniker och IT-konsulter var på ett besök medan kundservice teamet skickades på en utbildning och till de olika organisationer för att se hur programmet fungerar. Kundservice arbetar mest med programmet för att ta emot ärende från kunderna och sedan skicka dem vidare till IT-tekniker eller IT-konsulter om de inte kan lösa problemet. 60 % av alla ärende

som kommer in löses av kundservice medan 40 % skickas från kundserviceteamet till IT-tekniker och IT-konsulter.

Det fanns engagemang från medarbetare trots de negativa klagomål som dök upp under tiden. För förändringen är i gång och ledningen har bestämt att det ska verkställas från det centrala nivå, på så sätt engagemanget blir påtvingat. Cheferna har de klara mål framför sig och har varit delaktig och har kunnat påverka från början, med andra ord hade de en strikt arbetsprocess.

När information skulle skickas till alla om att ett förändringsarbete är igång skedde men hjälp av att föra ett protokoll, sektionmöte och via e-post. Därefter skickades en manual hur man ska använda programmet.

För att cheferna ska vara informerade hade varje avdelning ett möte varje vecka, där kunde medarbetare säga sitt och sedan samlades alla chefer för att informera varandra över de olika bemötande av förändringsarbete.

Men som en av respondenterna sa under intervju ”vi måste vidare med förändringen och gilla läget!”

5.5 Effektivitets undersökning

Att införa det nya programmet USD på IT-Centrum har medfört positiva effekter och bättre tillgång för medarbetarna när de jobbar på olika ställen. Våra respondenter har varit engagerade i förändringsarbete och detta kan vara en av orsakerna till effektivitet. Mätningen har gjorts med hjälp av statistik för (Se bilaga 3) och efter förändringen och där ser man en förbättring (Se bilaga 4). Från ledningen kom det order att kundservice skulle minska svarstiden till en minut och de lyckades med att hålla balansen. I vissa perioder var svarstiden under marginalen (se bilaga 5). Efter de förbättringar som ledningen såg, bestämde de att hålla kurvan jämnt med marginalen (Se Bilaga 4) och respondenterna sa under intervju att detta är på grund av det nya programmet och engagemanget från medarbetarna.

6 Analys

9 detta kapitel analyseras intervjuers material som sedan jämförs med analysmodellen (figur.5)

6.1 Initial av förändringsarbete

Innan IT-Centrum började med installation av USD-programmet gjorde ledningen några studiebesök hos andra företag som redan använder USD för att utvärdera programmet.

6.1.1 Frågor som testas programmatiskstrategi

Genomförande av förändringsprocessen styrdes och pådrevs av ledningen. Enligt teorin (se kap 2) och vår analysmodell (figur 5) tyder på att IT-Centrum har använt sig av programmatisk strategi. Därför att:

- Förändringen planerades och startades från ledning
- Våra respondenter anlidade konsulter för att kunna diagnostisera situationen och hitta rätta lösningar i början av förändringen.
- Ledningen och medarbetarna skickades för utbildningskurser för det nya programmet.
- Förändringsprocessen fortsatte trots motstånd och klagomål

Dessutom anser vi att förändringsprocessen på IT-Centrum var sekventiell det vill säga att förändringsfaserna baserade sig på input från den föregående fasen och bidrog med output till den efterföljande. Exempelvis började IT-chefer analysera problemen med det gamla AHD programmet där det blev avsevärda förseningar på telefon svarstid på kundservice sedan bestämde de möjligheter för en förändring, satt upp ett mål och följdes av lösningar och så vidare. Vilket vi bedömde som en Top- Down modell (Binney & Williams) där förändringsledningen på IT-Centrum tänkte ut, planerade och styrde medarbetarna igenom de önskade resultaten som följd (Se Figur 2).

6.1.2 Frågor som testas inlärningsstrategi

Samtidigt konstaterade vi att IT-Centrum använde sig också och i vissa situationer av inlärningsstrategi därför att:

- förändringen skedde stegvis och pågick i fem år.
- Medarbetarna fick komma in med synpunkter och åsikter under tidiga skeden av förändringen.
- Av intervjun framkom att USD installation betraktas som en kontinuerlig process. Det sker fortfarande nya små förändringar och tester.

- Våra respondenter berättade att användning av USD-programmet började med en testversion i typ av experiment som testades av medarbetarna.

Binney & Williams berättar att medarbetarna enligt Botton –Up modellen har en tendens att utveckla och lära sig om förändringen under processen samt reflektera fritt deras tankar och känslor. Våra respondenter berättade att under förändringsfaser många medarbetare fick manualer att läsa vilket ledde till att genomförande av installationen skapade möjligheter till medarbetarna att förstå förändringen. IT-produktions chef berättade att installation av USD programmet kan betraktas som ett utvecklingsarbete där det sker ständigt ändringar och nya tillägg. Detta kopplas samman till inlärningsstrategi och Botton -Up modellen.

Utifrån ovannämnda analysen bedömer vi förändringsarbeten på IT-Centrum har följt inlärningsstrategi och Botton- Up modellen med ett inslag av programmatiskstrategi och Top- Dwon modellen.

6.2 Faktorer som stödjer strategierna

6.2.1 Information och kommunikation

Vid initiering av USD installation har informationen och kommunikationen varit det första medlet IT-Centrum använt för att belysa förändringsprocess och process målet. Enligt respondenterna har medarbetarna blivit informerade om förändringen i tidigt skede genom sektionsmöten eller protokollmöten. Efter varje ledningsmöte informerade varje chef sina medarbetare om möteshandlingar genom personalmöten eller avdelningsmöte. Kommunikationen skedde muntligt, dokumenterad i protokoll eller genom e-post. Dessutom berättar respondenterna att vissa IT chefer genomgick små utbildningsprogram under förändringsprocessen.

6.2.2 Förståelse och acceptans

Av intervjun kom vi fram till IT-Centrum använde sig ganska ofta av utvärdering av förståelse och acceptans mellan medarbetarna. USD programmet installerades först som en testversion på kundservice avdelning. Där fick medarbetarna testa och komma med deras synpunkter och åsikter till ledningen och IT tekniker. Detta skapade engagemang och intresse för förändringen tyckte respondenterna. De fortsätter berätta att det sker fortfarande ändringar i små steg i USD programmet bara för att förenkla användning för medarbetarna.

6.2.3 Påtvingande ledning

Enligt Jacobsen att inlärningsstrategi kännetecknas med delaktighet och engagemang, vilket vi anser att det stämmer överens med förändringsarbete på IT-Centrum. Däremot berättade respondenterna att ledningen var ibland en påtvingade medel under genomförande fasen för att snabba processen vilket innebär en koppling till programmatiskstrategin

6.2.4 Samverkan

Förändringsarbete på It centrum började för fem år sedan. Alla medarbetarna var medvetna om förändringen. IT tekniker, IT produktion och IT konsulter med respektive medarbetarna arbetade tillsammans för att genomföra förändringen. Ledningen var tydlig om varför USD bör installeras och vad är det uppsatta målet med det.

Eftersom medarbetarna blev informerade och delaktiga i förändringen, kommunikationen skedde kontinuerlig och trots motståndet och klagomål fortsatte ledningen med förändrings genomförandet.

Av detta resonemang sammanfatta vi vår faktorsanalys att IT-Centrum använde sig för det mesta förändringsarbete av blandning av inlärnings och programmatiskstrategi, vilket vi anser att det stämmer med vår analysmodell där vi placerade olika faktorer under respektive strategi.

6.3 Effektivitet undersökning

Vi ser att förändringen har fått en positiv effektivitet när det gäller kvalitet på lösningar. När respondenter blev frågade ifall den strategi de har används var tillräcklig effektivt kunde de inte ge ett direkt svar. Därför var det nödvändigt att förklara vad det menas med effektivitet och hur mäts det (se kapitel 2.6). Då kopplade respondenterna effektivitet till medelsvarstid där de insåg att kundservice uppnått den tiden som var bland annat målet för förändringen.(Se bilagor 3,4, 5)

Enligt kapitel 2.6 speglas effektivitet i produktivitet vilket i vårt studiefall visas i de stora tidsbesparingar och medarbetarnas nöjdhet. Respondenterna medgav att arbetet på kundservice har blivit mycket bättre och effektivare efter förändringen. Här resoneras effektivitet objektivt eftersom våra respondenter tolkade effektivitetsmått med hjälp av totala resultatet på kundservice och arbetsinsatser i syfte att medarbetarna fick arbeta snabbare och inte enligt kriterierna som presenteras i kapitel 2.6.

Däremot när en av respondenterna beskrev hur förståelse och acceptans mellan medarbetarnas påverkade effektivitet på den utvalda strategin Så här svarade IT-tekniker på frågan om effektivitet:

”Medarbetarnas insats och medverkan för förändringen drog in stora tidsbesparingar och det i sin tur ekonomiska vinster för IT-Centrum och därmed för hela landstinget.”

Effektivitets mått på IT-Centrum gav följder av svårigheter i att bedöma resultatet, i och med respondenterna insåg att den valda strategin är effektivt endast när medelsvarstiden närmade sig marginalen efter förändringen.

Som slutsats för analysen kan vi säga att enligt vår analysmodell att inlärningsstrategi som IT-Centrums användes av i största delen av förändringsprocessen gav ett bra resultat och där med positivt effektivitet.

7 Slutsats och diskussion

9 detta kapitel redovisar vi våra slutsatser och diskussioner samt en sammanfattning av vår analysdel. Förslag till framtida studier skall också presenteras i detta kapitel.

7.1 IT-Centrums strategival

Våra slutsatser är baserade på dels den organisation vi har valt att studera och dels på svar som vi fick av våra tre respondenter. Resultatet av detta arbete kanske skulle ha varit något annat om vi fick tillfälle att intervjua medarbetarna som var involverade i förändringen. Därför kan vi definitivt inte dra generella slutsatser av detta examensarbete.

Efter analysen har vi kommit fram till att IT-Centrum har använt en kombination av programmatisk och inlärningsstrategi vid genomförande av förändringsprocessen. Det vill säga blanda det ”diktatoriska” sättet och det ”demokratiska” från bägge strategierna. Detta tolkas i teorin att vårt studiefalls förändringsstrategi kommer att hamna i en paradoxal situation vilket strider emot verkligheten.

Slutsatsen styrks med följande:

1. Ledningen hade tillräckligt makt både internt (över medarbetarna) och externt (ta in konsulter), det vill säga en kulturell artefakt som symboliserar styrning under tiden att genomföra förändringen.
2. Den formella ledningen satt upp visioner, mål och därefter involverades medarbetarna om förändringen, vilket medförde stora motstånd och störningar. Trots detta fortsatte ledningen med förändringsprocessen.
3. Utbildningsprogram var bara avsedda för chefer och ledare på IT-Centrum medan medarbetarna fick manualer att läsa igenom
4. Förändringsprocessen innebar två dimensioner för medarbetarna
 - a. en lärande och förståelig process
 - b. Acceptans för förändringDe två dimensionerna skapade en känslomässig anknytning till förändringen och det i sin tur betraktades som drivkraft för genomförandet av förändringen.
5. En inkrementell och experimenterande. Inkrementell innebär att förändringen pågick i fem år och i små steg med en rad olika åtgärder. Med experimenterande menar vi den test version som medarbetarna fick testa och utvärdera. Och därmed skapas ett bättre förändringsklimat och en kontinuerlig process som är bunden till medarbetarnas motivation.

6. Förändringsprocessen tog lång tid att genomföras. Detta betyder att förändringen krävde stora investeringar som raffinerade alla svårigheter och missnöje av förändringen.

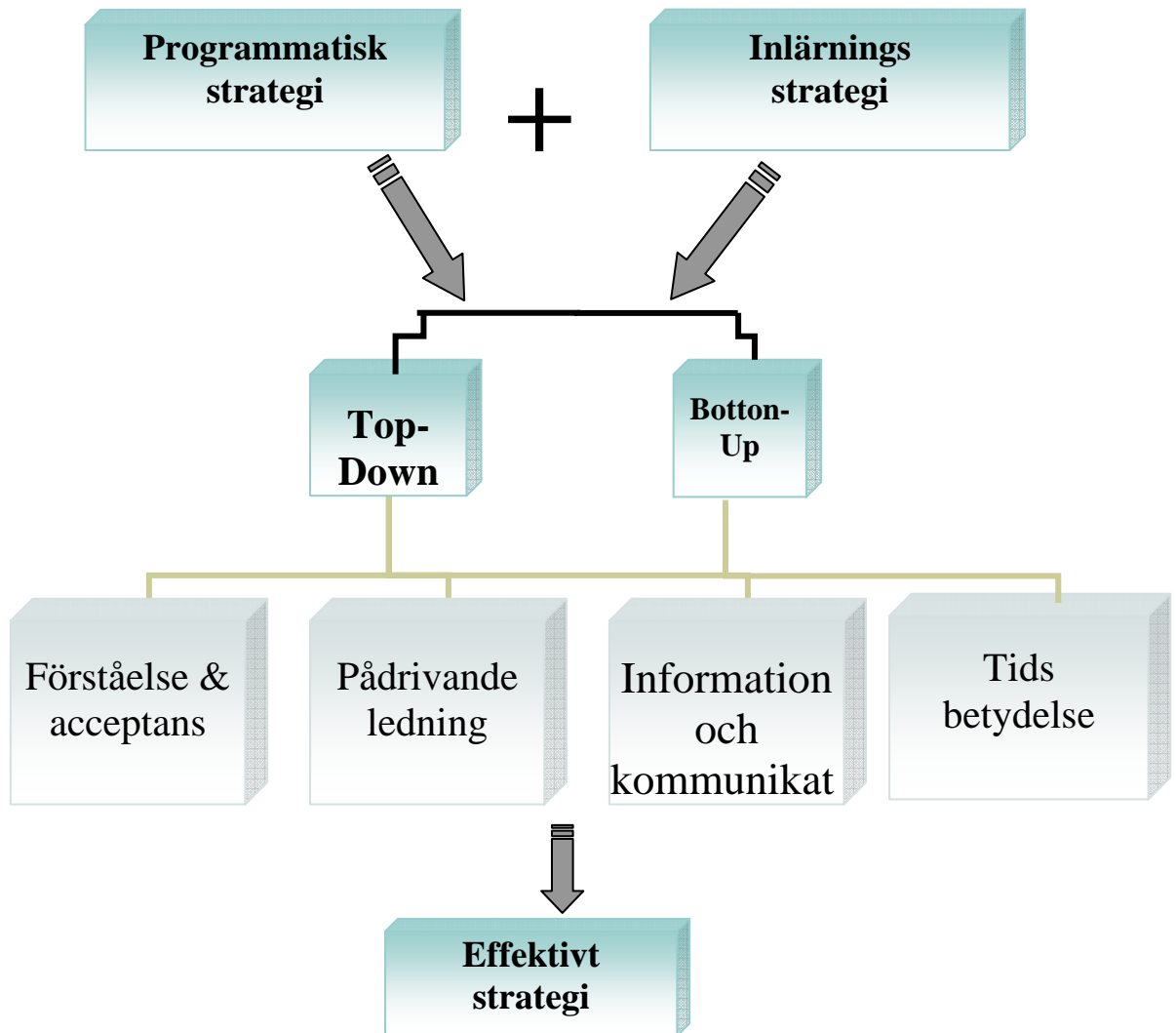
Punkterna 1, 2 och 3 är kännetecken för programmatiskstrategi och punkterna 4, 5 och 6 är kännetecken för inlärningsstrategi

Om vi går tillbaka till vår frågeställning kan vi konstatera att IT-Centrums förändringsstrategi inte stämde med vad forskningen och teorier beskriver. Enligt teori är programmatisk och inlärningsstrategi varandras motsatser som vars logik stå i konflikt med varandra och presenterar två olika förändringsparadigm.

Utifrån vårt studiefall kan vi säga att i verkligheten kan strategierna överlappar varandra och glider in i varandra och bildar en ny strategi som används vid förändringsprocesser i organisationen. Det finns alltid nya tankegångar och nya modeller som skapas efter behovet och omständigheter.

Sammanställning av ovan struktureras på ett sätt som figur 7 visar den strategi som IT-Centrum har använt sig av och som inte är likt vår analysmodell. Enligt teori är inlärningsstrategi mer effektivt än programmatiskstrategi på grund av kriterierna som är presenterade i kapitel 2.6. Medan IT-Centrum bedömde effektivitet efter totalt andra aspekter dessutom medgav våra respondenter att deras kombinerande strategi var mycket effektivt och verkningsfull.

Därför tycker vi att det är svårt och utgå ifrån teori för att mäta effektivitet och bedöma om en vald strategi kan ge bra resultat och nöjda förändringsdeltagare när praktiken och verkligheten bevisar något annat.



Figur 7 Slutsats modellen

7.2 Förslag till framtida studier

- Vår uppsats behandlar förändringsprocess ur en organisations perspektiv. Att förstå den komplexa förändringen är avgörande när man skall välja rätt strategi för förändringen. Därför ge vi ett förslag till framtidsstudier där man kan bygga studierna vidare på flera organisationer som tillämpar olika strategier under liknande omständigheter.
- En djupare studier kan göras ifall flera organisationer tillämpar kombinationen av programmatisk- och inlärningsstrategi vid förändringsarbete samt illustrerar om den avsedda strategin också leder till framgångsrik och lyckad förändringsprocess.
- Utföra flera intervjuer med medarbetarna som är involverade i förändringen och undersöka ur medarbetarnas perspektiv om den utvalda strategin är verkligen effektivt och bra.

7.3 Källkritik

Källkritik definieras som ”Granskning av referenser”. Anledningen till källkritiken är att knyta samman och jämföra teorin och empirin för att kunna göra denna uppsats så generaliserbar som möjligt och dra nytta av den.

Slutresultatet som vi kom fram till och den nya förändringsstrategi som IT-Centrum tillämpade vid USD- installation gör att vi idag står fundersamma över våra referenser och litteraturer vi använde.

Var våra källor lämpliga för uppsatsen?

Trots att de flesta litteratur vi har valt är tidsmässig aktuella och så neutrala som möjligt exempelvis Jacobsen, 2005, det vill säga att varken spegling av författarnas åsikter och intresse syntes i texten eller författarnas egna intressen gick före sanningen tycker vi att det fattades oerhört information om den nya strategi som framkommit i denna uppsats samt visades sig att verkligheten stämmer inte exakt med teorin. Eftersom organisationen följde en totalt ny strategi och en fullständig ny modell som ingen författare i våra referenser har framhållit eller skrivit om.

I uppsatsen användes Jacobsens bok 2005 i högsta grad, eftersom vi kände trovärdighet och äkthet till litteraturens innehåll och författarens kunskap i ämnet samt hans objektiva bild av verkligheten som han hänvisar till många andra författaren. Detta ledde till att vi försummade noggranna undersökningar och ta reda på flera källor som kanske beskrivit andra möjliga strategier och modeller än de som finns i vår uppsats.

8 Referenser

- [1] Anders Jonsson – Förändringsledaren – som får något att hända! (1998)

- [2] Bakka, Fivelsdahl & Lindkvist (1988)
Organisations teori, struktur, kultur och process
ISBN 91-47-06386-6

- [3] C-H Segerfeldt (2002)
Ledarskap stavas kommunikation
ISBN 91-47-06525-7

- [4] Dag Ingvar Jacobsen (2005)
Organisationsförändringar och förändringsledarskap
Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-03638-8

- [5] Dag Ingvar Jacobsen & Jan Thorsvik (1998)
Hur moderna organisationer fungerar
Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-02276-X

- [6] George Binney and Colin Williams (1995)
Leaning into the Future
ISBN 1-85788-0822-X

- [7] Haslebo & Nilsen (1998)
Organisationsförändring
Studentlitteratur, Lund ISBN 91-44-00584-9

- [8] Norrgren, F. Hart, H. Schaller, J. (1996)
Förändringsstrategiers effektivitet

- [9] Otto Granberg; Johansson; Wallroth; Westman; Öberg (1982)
Organisations utveckling i verkligheten
ISBN 91-27-01161-5

- [10] Rendahl, J-E (1996)
Att förändra och leda morgondagens arbete.
ISBN 91-630-4553-2

- [11] <http://www.grid.se/site1/pdf/kraft.pdf> , Acc 2006-05-26

- [12] <http://www.ifa.se/pdf/Dec-00.pdf> , Acc 2006-05-26

- [13] <http://www.samarbetsdynamik.se/rapparkiv/rappdf/fu01.pdf>
(Acc. 2006-04-18)

- [14] <http://epubl.ltu.se/1404-5508/2003/120/LTU-SHU-EX-03120-SE.pdf>
(Acc. 2006-04-15)

- [15] <http://www.edu.kristianstad.se/soderport/so/vetenskap/design.html>
(Acc.2006.05.11)

- [16] <http://www.infovoice.se/fou/bok/10000002.htm> (Acc.2006.05.20)

- [17] <https://www.studera.nu/ordlista.shtml#K> (Acc.2006.05.21)

- [18] <http://www.verkstaderna.se/arkiv/tidningar/200007/pdf/prod2.pdf>
Acc 2006.04.26

9 Bilagor

- Bilaga 1 Intervju – Guiden
- Bilaga 2 Frågeformulär
- Bilaga 3 Medelsvarstid före förändringen – stor tidsförlust (Landstinget, Claes Eriksson IT-produktion)
- Bilaga 4 Medelsvarstid efter förändringen –marginal 1 minut (Landstinget, Claes Eriksson IT-produktion)
- Bilaga 5 Medelsvarstid under marginal (Landstinget, Claes Eriksson IT-produktion)

9.1 Bilaga 1 - Intervju Guiden

Intervjuguide på IT-avdelning

IT-avdelning har ständig kontakt med kunderna inom landstinget där de tar hand om deras datorproblem via telefon (support) och vid eventuella nödvändiga besök på plats. De använder sig av ett program där de skriver in alla sina ärenden, men nyligen har de gått igenom en förändringsprocess där de installerade ett nytt program som kallas USD med mer funktioner. Frågorna är avgränsade till just den förändringen de har genomfört.

Intervju med IT-ansvarig	den 25 april 2006, kl.10.00
Intervju med IT-konsultchef	den 26 april 2006, kl.10.00
Intervju med IT-produktionschef	den 29 april 2006, kl.10.00

9.2 Bilaga 2 - Frågeformulär

1. Intervjufrågor för IT-ansvarig den 25 april 2006

IT-ansvarig ser till att teamet tar hand om IT-tekniska utvecklingen, dvs. att installera nya program, lösa problem på plats, byta ut gamla datorer mot nya och så vidare. Dessutom IT ansvarig kontrollerar om att hans medarbetare hänger med den nya IT-utvecklingen där det sker många förändringsprocesser som är kreativa och utvecklingsbara.

Frågor om förändringen (USD- installation)

1. Vad är målet med förändringen?
2. Vad uppstod behovet för förändringen?

Frågor är kopplade till strategierna (för att undersöka vilka strategi de har använt, och av svaren fastställs om det är programmatisk eller inlärningsstrategi används under förändringen.)

1. Var startade den? I hela organisationen eller i avdelningen? Varför där?
2. Följde ni en särskilt modell (Strategi) när ni genomförde förändringen?
3. Hur presenterade ni för medarbetarna att förändring kommer att ske?
4. Hur var acceptansen från medarbetarna (de som ska använda det nya programmet) som var involverade i förändring?
5. Gjorde ni någon form av utvärdering efter förändringen?
6. Har förändring bidragit till önskade resultat och hur mycket stämde det med det uppsatta målet?

Särskilda frågor som testas programmatiskstrategi

1. Vem bestämde själva förändringen?
2. Hur stor roll hade ledningen i början av förändringen?
3. Hur genomfördes förändring? I små steg eller snabbt?
4. Jobbar ni mer med fastställda mål och struktur eller mer flexibla?
5. I vilken skede av förändringsprocessen fick medarbetarna delta med deras syn och åsikter samt lösningar?
6. Hade förändringen en färdig handlingsplan?

Särskilda frågor som är testas inlärningsstrategi

1. Vem bestämde själva förändringen?
2. Hur stor roll hade ledningen i början av förändringen?
3. I vilken skede av förändringsprocessen fick medarbetarna delta med deras syn och åsikter samt lösningar?
4. Hur arbetade ni med förändringsprocessen? Började ni med utbildning, påtvingade?

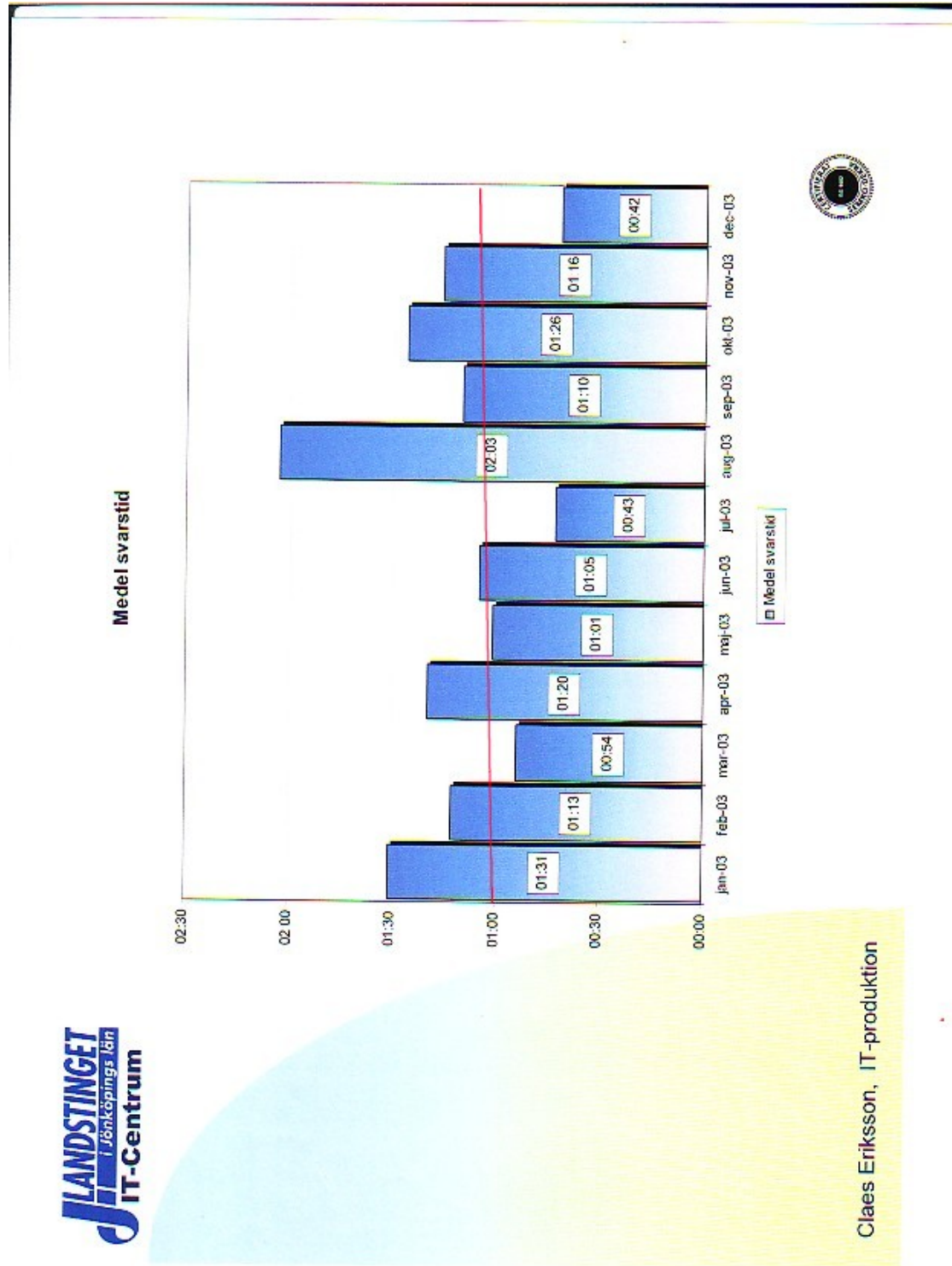
5. Hur kontrollerade ni förståelse och acceptans mellan medarbetarna för förändringen?
6. Mätte ni kvalitet på själva förändringen? kom lösningen stegvis eller på en gång?

Frågor som är kopplade till fem faktorer som stödjer strategierna

1. På vilket sätt informerade ni om förändringen och när?
2. Hur hanterade du kommunikation med de involverade i förändringen?
3. Varje förändring skapar oro och motstånd, Hur möttes motståndet?
4. Hur stort engagemang hade medarbetarna för förändringen?
5. Har ni haft något utbildningsprogram där ni har lärt er hur ni kan gå till väga med att informera förändringen för medarbetarna?
6. Följer ni upp resultatet med hjälp av dokumentation under förändringsprocessen?

9.3 Bilaga 3/Medelsvarstid före förändringen

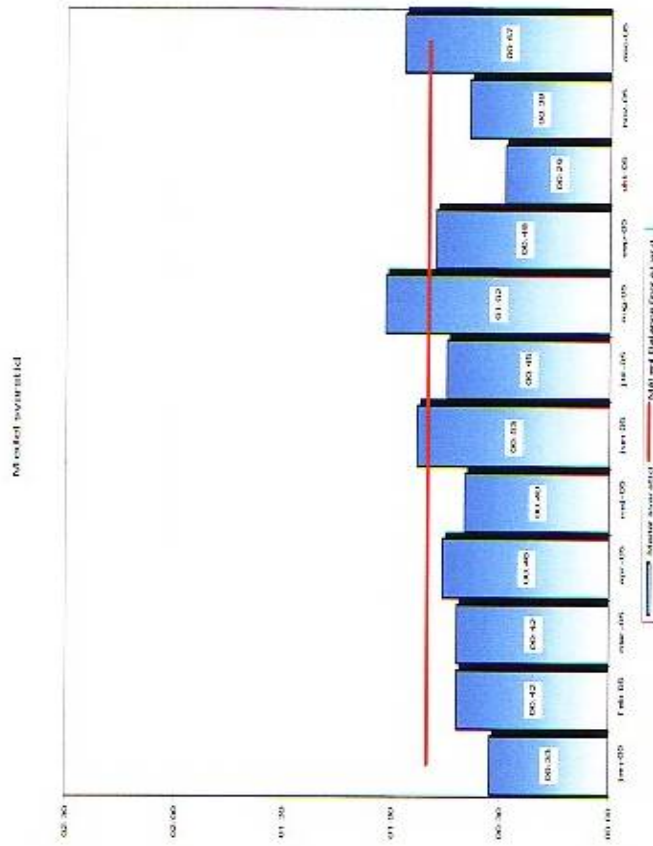
Den röda linjen är målet att uppnå med medelsvarstid - bilden visar tidsförlust



9.4 Bilaga 4/Medelsvarstid efter förändringen

Här ser vi förbättringar i medelsvarstid efter förändringen – bilden visar bästa marginalen.

Medelsvarstid



9.5 Bilaga 5/Medelsvarstid under marginalen

