

Linnéuniversitetet

Institutionen för informatik

Examensarbete i Informatik

Kandidatexamen, Informationslogistik

Verksamhet och samspel under förändring

*En fallstudie om hur taktisk- och operativ personal upplever
kritiska framgångsfaktorer under förändringsprojekt*



Författare: Simon Back & Emil Lendren

Handledare: Linda Askenäs

Termin: VT19

Kurskod: 2IL10E

Sammanfattning/abstrakt

I teorin bakom förändringsarbete i organisationer finns det flera olika aspekter att ha i beaktning för att nå ett så lyckat resultat som möjligt. Vad som är ett lyckat resultat för dessa projekt är varierande och subjektivt tolkbart mellan olika personalgrupper och hierarkiska nivåer som kan tycka olika. Genom denna uppsats följer vi ett förändringsprojekt för en process i en tillverkande fabrik och har genom tidigare forskning valt ut fem aspekter att belysa under planeringen, genomförandet och till slut vid resultatet för projektet. Dessa fem aspekter är: 1) styrning, 2) ledarskap, 3) medbestämmande, 4) teknik och 5) information och kommunikation. Utöver dessa fem utvalda aspekter framkom även att tid, övergripande prioritering, syfte och motivation (eller vinning) för förändringsarbetet kom att spela stor roll för slutresultatet. Vad resultatet av denna uppsats kom att påvisa var att de olika hierarkiska grupperna i projektorganisationen hade olika sätt att se på och prioritera de utvalda aspekterna. Huruvida projektet blev lyckat eller ej fanns det delade meningar om mellan den taktiska ledningen, operativa personalen och projektledaren. Efter projektets avslut blev den nya processen fullt implementerad i verksamheten.

Nyckelord: Planerad förändring, förändringsledarskap, implementering av förändring, samspel i projektgruppen.

Summary/abstract

In theoretical viewpoints of working with changing conditions in organizations, there are several different aspects to consider in order to achieve gratifying result. What can be considered a successful result for these projects is varying and subjectively interpretable between different internal groups and hierarchical levels that may have different opinions. Through this essay we look at a change management project for a process at a manufacturing plant and from results of previous research we have selected five aspects to consider during the course of this project. The five aspects are: 1) management, 2) leadership, 3) co-determination, 4) technology and 5) information and communication. In addition to these five selected aspects, we also found that considering time, priority, purpose and motivation for the project played a major part for the end result. What the result of this essay will come to show is that different hierarchical groups in the organization of the project had different viewpoints and ways of prioritizing the selected aspects. Whether the project was a success or not, opinions were several depending on what staff force to ask. After the project was finished and submitted, the new process was fully implemented in the organization.

Keywords: Planned change, Change management, implementation of change, interactions in the project group.

Förord

Intresset för att skriva om just förändringsarbete och innehållet till denna uppsats grundades framförallt på resultatet från den tidigare praktikterminen under HT18. En av de två studenterna utförde sin praktik hos fallföretaget där det handlade om att presentera vad det skulle innebära att övergå från ett lagerhållningssystem till ett annat. Studien var viktig för företaget då en av nyckelpersonerna för lagerplaneringen skulle gå i pension. Resultatet från praktikterminen visade att istället för att ersätta denna nyckelperson kunde systemet och processen formas om och fördela den tidigare tjänsten på redan existerande lagerpersonal.

Förslaget fick grönt ljus och kunde sättas igång under VT19 som underlag för vårt examensarbete. Detta examensarbete baserar sig på denna systemförändring som skedde på lagret i verksamheten.

Vi vill passa på att tacka fallföretaget och de inblandade personer som gjort det möjligt för oss att genomföra vår studie. Även vår handledare som hjälpt oss att forma uppsatsen och utmana våra tankemönster.

Tack!

*“A leader is one who knows the way, goes the way and shows the way”
– John C Maxwell*

Simon Back

Emil Lendren

Innehållsförteckning

1	INTRODUKTION	8
1.1	INLEDNING	8
1.2	BAKGRUND.....	8
1.2.1	<i>Fallföretaget: Zoegas Kaffe, Helsingborg.....</i>	9
1.3	TIDIGARE FORSKNING	9
1.4	PROBLEMDISKUSSION	11
1.5	PROBLEMFÖRMULERING	12
1.5.1	<i>Praktisk relevans.....</i>	12
1.5.2	<i>Teoretisk relevans.....</i>	12
1.6	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	12
1.7	AVGRÄNSNING/BEGRÄNSNING.....	13
1.8	MÅLGRUPP	13
2	TEORI.....	14
2.1	FÖRÄNDRINGS- OCH UTVECKLINGSARBETE	14
2.1.1	<i>Just-In-Time – JIT.....</i>	14
2.1.2	<i>Kanban.....</i>	14
2.1.3	<i>Processbaserat arbetsätt.....</i>	15
2.1.4	<i>Strategisk, taktisk och operativ personal.....</i>	15
2.1.5	<i>Förändringsmotstånd</i>	16
2.1.6	<i>Benefits Management</i>	17
2.1.7	<i>Traditionell projektledning.....</i>	17
2.1.8	<i>Agil projektledning.....</i>	18
2.2	TEKNOLOGI, ORGANISATION OCH INDIVID – TOE	18
2.3	ASPEKTER ATT BEAKTA VID PLANERAD FÖRÄNDRING	19
2.3.1	<i>Styrning.....</i>	19
2.3.2	<i>Ledarskap.....</i>	20
2.3.3	<i>Medbestämmande.....</i>	21
2.3.4	<i>Information och kommunikation</i>	21
2.3.5	<i>Teknik.....</i>	22
2.4	ASPEKTERNAS KOPPLING TILL TOE	22
3	METOD	24
3.1	VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	24
3.1.1	<i>Hermeneutik</i>	24
3.1.2	<i>Abduktion.....</i>	24
3.2	UNDERSÖKNINGS- OCH FORSKNINGSMETODER	24
3.2.1	<i>Traditionell/Agil</i>	24
3.2.2	<i>Action Research</i>	24
3.2.3	<i>Fallstudie.....</i>	25
3.3	DATAINSAMLING	25
3.3.1	<i>Frågeformulär</i>	25
3.3.2	<i>Intervju.....</i>	25
3.3.3	<i>Litteraturstudie</i>	25
3.3.4	<i>Deltagande observation.....</i>	26
3.4	ANALYS AV DATA	26
3.4.1	<i>Analys av frågeformulär</i>	26

3.4.2	Analys av empiri.....	26
3.5	TILLFÖRLITLIGHET	26
3.6	ETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	27
4	GENOMFÖRANDE	28
4.1	PRAKTISKT KONSULTARBETE OCH UPPDRAG.....	28
4.1.1	För- och nackdelar med förändringsförslaget.....	28
5	RESULTAT	30
5.1	SVARSFORMULÄR	30
5.2	EMPIRI	32
5.2.1	Intervju med den taktiska personalen.....	32
5.2.2	Intervju med den operativa personalen.....	33
5.2.3	Deltagande observation.....	34
6	ANALYS.....	41
6.1	JÄMFÖRELSE AV EMPIRI MELLAN GRUPPERNA	41
6.2	ASPEKTERNAS PRIORITERING MELLAN OPERATIV- KONTRA TAKTISK PERSONAL	42
6.3	ANALYS AV DELTAGANDE OBSERVATION	44
7	DISKUSSION	49
8	SLUTSATS.....	50
8.1	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	51
9	AVSLUTNING.....	52
9.1	REFLEKTION.....	52
9.1.1	Slutsatsreflektion	52
9.1.2	Litteraturstudien och tidigare forskning	52
9.1.3	Kopplingen till Informationslogistik	53
9.1.4	Reflektion av överlämnat lösningsförslag.....	53
10	KÄLLFÖRTECKNING	56
11	BILAGOR	5
11.1	BILAGA 1 – ASPEKTERNA OCH GRUPPERNA	5
11.2	BILAGA 2 - FRÅGEFORMULÄR.....	6
11.3	BILAGA 3 - SVARSFORMULÄR	10
11.4	BILAGA 4 – HUVUDPROCESS RÅKAFFE.....	13
11.5	BILAGA 5 – IMPLEMENTATIONSPLAN BENEFITS MANAGEMENT.....	14
11.6	BILAGA 6 - TIDSPLANERING	15
11.7	BILAGA 7 – STÖDPROCESS RÅKAFFE.....	16

Figur 1: Triangel som visualiserar hierarkin i strategiska, taktiska och operativa nivåer inom verksamheten.....	16
Figur 3: TOE-modellen	19
Figur 4: Aspekter för lyckade förändringsprojekt kopplat till TOE-modellen.....	23
Figur 5: Sammanställning av svar ifrån den operativa personalen.....	30

Figur 6; Sammanställning av svar ifrån den tatkiska ledningen	31
Figur 7: Sammanställning och jämförelse av svaren mellan grupperna	32
Figur 9: Aspekterna, TOE-modellen och förändringsagentens roll vid förändringsarbete	42
Figur 8: Tabell som presenterar analysen av aspekternas prioritering och attityd inom och mellan grupperna	43
Figur 10: Prioritering av projektet mellan grupperna.....	46
Figur 11: Bild över litteraturstudiens fem aspekter och de tre olika grupperna för projektet. Utanför respektive grupp visas framkomna faktorer från empirin, hur grupperna upplever förhållande till dem och i vilken grad de känner sig påverkade av dem	48

1 Introduktion

I detta kapitel kommer bakgrunden till det praktiska uppdraget att presenteras tillsammans med en beskrivning av fallföretaget. Det kommer även att kopplas till den tidigare forskning som finns kring området organisatorisk förändring, förändringsledarskap, informationslogistik och teknologi. Problemet kommer att diskuteras utefter sin teoretiska och praktiska relevans för ämnet och kommer slutligen att konkretiseras och frågeställningar formuleras. Avslutningsvis framförs de avgränsningar som uppsatsen förhåller sig till och en potentiell målgrupp för uppsatsen diskuteras.

1.1 Inledning

Med en snabbt ökande tillväxt och större efterfrågan och ökad konsumering av befolkningen, ställs det ett högre krav på producerande företag att öka kvantiteten som de producerar utan att riskera produktens kvalitet. Detta främst inom små och medelstora företag där organisering och förbättringsarbeten är av stor betydelse för företagets "överlevnad" (Jacobsen, 2013). Detta medför ett ständigt krav för organisationer att utveckla och förbättra sina processer inom företagets alla arbetande organ. Frågan är snarare att effektivisera än att expandera. Detta blir ännu viktigare inom organisationer som har sin fysiska produktion på platser som inte tillåter någon expansion av lokalyta. Effektiviseringen fungerar på så sätt att ta det som finns idag och göra samma arbete, lika bra, på mindre yta för att kunna vidare expandera på plats.

1.2 Bakgrund

Under höstterminen 2018 genomfördes ett verksamhetsförlagt projektarbete om 30 högskolepoäng på fabriken Zoégas i Helsingborg. Den avdelning som studenten befunnit sig inom under praktikterminen har varit den för Supply Chain Management – eller "intern logistikhantering". Studentens uppdrag valdes med önskan att möta vissa av de bestämda delmålen för avdelningen.

Som projektledare blev studenten tillkopplad i huvudsak ett uppdrag som utgick från ett logistiskt perspektiv om att analysera och utvärdera metoden för hur råkaffe (hela, obehandlade kaffeböner) beställs, hanteras och levereras till kaffefabriken. En jämförelse mellan befintlig metod, som planerar mot framtida antaganden för konsumtion, och en motsatt metod som istället dagligen återställer ett bestämt värde för lagersaldo efter konsumtion.

Råkaffe transporteras dagligen från ett lager på distans till fabriken. Detta görs i dagsläget fortlöpande mot en planeringsprognos som en medarbetare ansvarar för att avläsa och sedan planera efter för att rätt lagersaldo skall finnas tillgängligt i fabriken för produktionsplanen. Den ansvariga medarbetaren har sedan tidigare meddelat sin tanke om pension inom en snar framtid och behöver ersättas. Studentens uppdrag var under praktikterminen att kartlägga, som underlag till dokumentation, de relevanta processer som finns över arbetsrutinerna, samt att efter utvärdering ge eventuella förbättringsförslag för processen till framtiden.

Resultatet och slutsatsen för denna rapport visade att övergången från ett system baserat på Material Requirement Planning (MRP) till ett Just in time-baserat (JIT) sådant skulle innebära en ungefärlig sänkning med 35% av det lokala lagersaldot i fabriken över sju dagar/vecka. Utöver denna sänkning läggs även till en radikal förenkling av processen för beställning av råkaffe då ingen framtidsplanering längre krävs. Resultatet från denna utförda förstudie och teoretiska underlagsrapport används som direkt bakgrund till att fysiskt kunna övergå och implementera ett JIT-system i Zoégas aktiva företagsmiljö.

1.2.1 Fallföretaget: Zoegas Kaffe, Helsingborg

Zoégas är en kaffeproducerande verksamhet som sedan 1886 funnits i Helsingborgs stadsområde. Företaget blev 1986 sålt till Nestlé som är det största bolaget i världen på kaffehandel. Sedan starten och vidare in på 1900-talet har fabriken genom åren gjort en rad upprustningar och står idag för en högautomatiserad maskinpark med den senaste tekniken inom kaffeproduktion. Till fabriken hör ca 70 anställda som producerar mer än 17 000 ton färdigt kaffe om året. Företaget har tydliga mål och visioner om att bli den ledande aktören på marknaden som genomsyras i hela organisationen och har brutits ner till delmål för respektive avdelning.

1.3 Tidigare forskning

Förändringsledarskap och hur organisationer planerar och genomför förändringar i sin verksamhet utgår främst i litteraturen enligt Leavitts tre generaliserade planeringssteg eller faser. Det börjar med att ledningen inom organisationen identifierar problem inom verksamheten som behöver lösas, 2) det går sedan vidare till att hitta lösningar och genomföra de processer och fatta de beslut som krävs för att 3) rätt personer ska kunna genomföra förändringarna och implementera dem i verksamhetens dagliga arbete. Detta är sedan påbyggt av Lewins sociala processer vid organisatorisk förändring där 1) det skapas rum för förändringarna inom organisationen, 2) implementera och genomföra utvecklingsarbetet och 3) organisationen fastlår förändringen som en del av arbetsrutinerna. Dessa tre stadier kallas också för "Unfreeze, Change and Refreeze". Därefter sker dessa steg i en cykel där man börjar om med att analysera, förbättra och implementera (Bolman & Deal, 2003).

De hierarkiska nivåerna inom organisationen har stor effekt på hur förändringsarbetet kommer att gå till, både det rent praktiska implementeringarna och hur de visioner och mål sätts för att konceptuellt styra utvecklingsarbetet framåt. Den överordnade hierarkiska planeringen, såsom visioner, mål, strategier, handlingsplaner, etc., måste sammanstämmas med det praktiska arbetet som kommer att genomföras av den riktiga hierarkin inom organisationen, såsom struktur, processer och genomförande. Visioner och mål tas fram av organisationens alla hierarkiska nivåer och där ingår det många gånger att diskutera fram dessa tillsammans med taktisk, strategisk och operativ personal, där finns en mer utjämnad hierarki i verksamheten. Sedan under den praktiska genomföringen så är det ledningen som leder och medarbetarna som genomför förändringen (Bordum, 2010).

När det vidare kommer till organisatorisk förändring och hierarkiska nivåer så är det många gånger fler lyckade projekt där de lägre nivåerna i organisationens hierarki är de som driver igenom projektet ända ifrån start. När ledningen startar projekt så kallas det, lite håfullt, för att "sälja in" eller driva igenom vilket många gånger redan där möts av motstånd ifrån operativ personal inom verksamheten. Med det sagt så är det inte så ofta som "bottom-up" förekommer vid organisatoriska förändringar, men inom forskningen så ökar det i popularitet. Det börjar med att ledningen ger en liten knuff till verksamheten som frigör bestämmande och organisatorisk makt till de lägre hierarkierna som de sedan tar till sig och arbetar med (Lupton, 1991).

I litteraturen så finns det mängder av faktorer att ta i beaktning vid utformning av den metodologi som bör användas för att på bästa möjliga sätt lyckas med förändringsarbetet. En generell teori som tagits fram, genom att intervjua flera erfarna projektledare, är att det finns sju stycken faktorer som är viktiga att falla på plats för att förändringsprojekt ska lyckas (Pinto & Slevin, 1987). Dessa är:

- Projektets visioner och mål
- Stöd ifrån ledningen
- Projektplanering
- Konsultationer med klienten
- Kompetens hos de som genomför projektet
- Tekniker som används
- Klientens acceptans av förändringen.

Utöver dessa så finns det tre stycken överordnande faktorer som vidare krävs för ett lyckat projekt:

- Kommunikation
- Feedback
- Felsökning

När det gäller små- och mellanstora verksamheter så skiljer sig faktorerna något eller det läggs åtminstone till några. Detta är bland annat en följd av en något lägre IT-infrastruktur (Doom, et. al. 2010). Små- och medelstora bör, utöver punkterna ovan, även fokusera på att:

- Externa konsulter och experter
- En mer aktiv användarmedverkan
- Ett blandat projektteam med ledning, konsulter och användare som projektmedlemmar.

För att maximera den organisatoriska inverkan som förändringen kommer ha på verksamheten så bör projektledaren fokusera på 1) stödet ifrån ledningen, 2), en bred kommunikation och 3) användarnas utbildning av det nya systemet vilket i sin tur 4) minskar förändringsmotstånd (Dezdar & Ainin 2011).

Fem aspekter representerar den tidigare forskningens faktorer och fungerar som ett sätt att kategorisera och generalisera grupper av faktorer. Dessa är 1) ”Styrning” och fokuserar på ansvarsfördelning av projektet samt att fastställa de visioner och mål som ligger överordnade vid förändringsarbetet, 2) ”Ledarskap” vilket berör ledningen av genomförandet, 3) ”Medbestämmande” som har fått ett stort anslag i litteraturen där alla är med och respektive steg under förändringsarbetet, 4) ”Information och Kommunikation” fokuserar på kommunikationsflöde och informationsrikedom och 5) ”Teknik” där den teknik och de metoder som används under projektet diskuteras (Schroeder, 2015; Hedlund & Lagell, 2005; Hope & Amdahl, 2011; Pressly, 2012; Birken et. al., 2017).

1.4 Problemdiskussion

Det finns en stor vikt vid att förstå hur planerade förändringar (Jacobsen, 2013) ska genomföras på ett så effektivt sätt som möjligt. Planerad förändring, en typ av förändring som drivs med intention och genomförs med ett syfte att förändra och utveckla organisationen mot satta mål. Vad är viktigt att förstå för att kunna genomföra förändringar inom organisationer och vad är det som påverkar olika grupper i projektet för förändringen? Traditionellt finns det representanter för dessa olika intressenter eller grupper inom varje projektgrupp (Tonquist, 2016) med olika uppfattningar om hur projektet skall utformas, varför det bör genomföras, under vilken tidsram, o.s.v.

Det är därför av intresse att undersöka vad det är som skiljer lyckade förändringsprojekt från misslyckade och uppsatsen fokuserar vidare på att beskriva samspelet inom projektgruppen genom att testa fem faktorer ifrån tidigare forskning för att underlätta arbetet mellan intressentgrupperna inom verksamheten. Forskning om förändring inom organisationer har på senare tid fått stort intresse av både den offentliga sektorn och näringslivet runt om i världen. Det finns trots detta ett uttalande om att de flesta organisatoriska förändringarna misslyckas (Alvesson & Svenningsson, 2012).

En stor del av alla förändringsprojekt misslyckas och anledningarna till detta finns i flertal (Schroeder, 2015). Det finns idag en uppsjö av litteratur inom området förändring och hur förändringsagenter bör agera för att driva igenom sina projekt inom organisationer med bästa möjliga resultat. Dessa backas även av fallstudier och hjälpmedel för att möjliggöra arbetet. Vi vill med denna uppsats genomföra en fallstudie som utforskar en mer abstrakt nivå av det hierarkiska samspelet inom projekt. Detta för att utforska hur hierarkierna inom organisationen påverkar och påverkas av varandra för att uppnå lyckade förändringsprojekt. Ett socialt samspel sker under ett projekt mellan inblandade parter och en analys kan med fördel förklara mer hur och i vilken grad dessa fem faktorer för ett lyckat förändringsprojekt, existerar under förändringsarbetet.

1.5 Problemformulering

1.5.1 Praktisk relevans

I dagsläget saknar fallföretaget ett dokumenterat sätt att hantera sin råkaffeplanering, eller beställning och lagerhantering av kaffe. Detta medför ett behov av förändring inom organisationen med fokus på att ta kontroll över arbetet vid beställning och lagerhantering. Detta sker därför som en planerad förändring (Jacobsen, 2013) där en extern förändringsagent ska ta använda sig av implementations- och förändringsteorier för att driva projektet framåt. Forskarna strävar mot att beskriva hur samspelet mellan direkta intressenter till förändringsprojektet ser ut och hur de ser på fem framtagna aspekter att beakta för att lyckas med implementering av nya innovationer inom verksamheten. Resultatet kan sedan användas som diskussionsunderlag för framtida forskning och hjälpa organisationer att lyckas med sina förändringsprojekt.

1.5.2 Teoretisk relevans

Det finns ett gap i teorin om hur organisationer på bästa sätt implementerar ett fungerande nytt arbetssätt i verksamheten. Uppsatsen strävar efter att bidra med ett informationslogistiskt synsätt vid förändring och förändringsledarskap inom organisationer. Detta genom en diskussion kring hur samspelet i verksamheten ser ut och beskriva det runt den modell som tas fram mellan TOE (DePietro, Wiarda, & Fleischer, 1990) och de fem faktorer som identifierats, och förklara påverkan det har på förändringens aktiviteter och slutprodukt. Det påträffas även en brist på information om hur olika grupper inom organisationer prioriterar och önskar mer, eller mindre, av olika aspekter inom förändringsområdet samt hur de samspelar mellan varandra inom projektgruppen. Detta tillsammans med att det finns tydliga fördelar när det kommer till att hjälpa och guida förändringsagenter vid val av teoretiska förändrings- och implementationsmetodologier. Det finns även en diskussion kring huruvida det inte finns en ”bästa” teori utan att det snarare bör väljas utefter olika kriterier (Birken, et al. 2017). Uppsatsen tar en djupdykning och utforskar hur taktisk kontra operativ personal upplever och prioriterar några aspekter som bör tas i beaktande vid val av implementationsteorier. Forskarna strävar mot att beskriva hur samspelet mellan direkta intressenter till förändringsprojektet ser ut och hur de ser på fem framtagna aspekter att beakta för att lyckas med implementering av nya innovationer inom verksamheten.

1.6 Syfte och frågeställning

Uppsatsen syftar till att utforska hur de fem aspekterna upplevs av taktisk- kontra operativ personal och koppla detta till informationslogistik. Studien kopplas även till informationslogistik genom att undersöka TOE och hur de fem aspekter förhåller sig till de kategorier inom organisationen som den förklarar. Det undersöktes även hur förändringens aktiviteter och slutprodukt påverkas av detta samspel.

- Hur ser taktisk- kontra operativ personal på aspekterna 1) styrning, 2) ledarskap, 3) medbestämmande, 4) teknik och 5) information och kommunikation mellan

förändringsagent, operativ och taktisk personal vid implementering av nya innovationer?

1.7 Avgränsning/Begränsning

Uppsatsen avgränsas till en fallstudie vid ett medelstort producerande bolag i södra Sverige, ännu närmare till den operativa personalen på ett fabrikslager och deras taktiska ledningsteam. Det förekommer även en extern förändringsagent som driver igenom projektet och begränsas därmed till utvecklingsarbete och projekt med en inhyrd konsult som leder och styr projektet.

Den första delen av studien innehöll en litteraturstudie där tidigare forskning granskades med syftet att finna viktiga aspekter, eller faktorer, att beakta vid utvecklingen av implementeringsmetod för lyckade förändringsprojekt. Det finns en ofantlig mängd forskning inom området, vilket avgränsar forskningen till att fokusera på en handfull aspekter för att driva igenom projektet. Det är projektgruppen och samspelet mellan grupperna och individerna som står i fokus under uppsatsen. Fem stycken aspekter representerar de faktorer som en förändringsledare bör fokusera på och vill undersöka om hur de olika hierarkiska nivåerna ser på deras nytta och användning under ett utvecklingsarbete.

1.8 Målgrupp

Denna uppsats riktar sig mot tre målgrupper:

- Externa förändringsagenter, eller konsulter, som är ute i praktiken och arbetar med implementering av förändringar inom verksamheter
- Interna projektledare som letar efter en förståelse av hur ett samspel mellan ledning och operativ personal kan fungera, samt samspelet mellan verksamheten och en extern förändringsagent
- Individen i projektgruppen som vill ha en inblick i hur samspelet fungerar mellan andra individer och mellan grupper under utvecklingsarbetet

2 Teori

2.1 Förändrings- och utvecklingsarbete

2.1.1 Just-In-Time – JIT

Inte enbart inom tillverkningsindustrin ser man idag JIT bli allt mer populärt med sin utgångspunkt och strävan efter att kunna hålla låga lagernivåer som möjligt. Inom tillverkningskedjan (Supply Chain), oavsett inriktning, fokuseras här filosofin att endast lagerföra och tillhandahålla det material som skall användas eller förbrukas precis i den stund det behövs. Med det sagt huserar JIT det generellt accepterade konceptet om att inte lagerhålla mer än vad som behövs för processens gång här och nu, där och då, vid ett givet tillfälle (Jonsson, 2008). För att hålla detta systemsätt vid liv ställs också kraven annorlunda mot intern lageroptimering och även som Supply Chain-begreppet intalar om att ha god kommunikation och relation till sina leverantörer. Dessa måste vara agila, flexibla och tillförlitliga nog för att kunna leverera vilt varierande mängder och innehåll i beställningar, närmast dagligen (Chan et al, 2010).

JIT vänder på den traditionella metoden att tillverkaren, beställaren eller leverantören annars blickar framåt i tiden och där försöker förutsätta vad som komma skall i form utav konsumtion av material eller produkt. Variationen och träffsäkerheten i de annars brett använda prognostiserade förutsägningarna pendlar och möter här istället ett annat angreppssätt (Segerstedt, 2006). JIT har med sin historia från Toyota Production System funnits länge inom industrin (Monden, 2012; Hirano, 2009) och vänder alltså kraven bort från att kunna hushålla stora interna lagerytor för input i samband med tillverkning. Vad som annars har behövt finnas nära tillgängligt och i stor kvantitet för tillverkaren behöver istället leverantören, mer processbaserat, kunna distribuera i rätt behövande mängd, i rätt tid till rätt plats (Ríos-Mercado & Ríos-Solís, 2012). Produkter blir därmed heller inte producerade och levererade förrän de väl efterfrågas.

2.1.2 Kanban

Med ursprung från Toyotas tillverkningsmetod och Lean Management utvecklades konceptet ”Kanban”. Den konkreta betydelsen innebär att använda från och återbeställa till en bestämd mängd förbrukningsmaterial i sitt lager, på så sätt se till alltid att finns material tillgängligt. I praktiken kopplas fysiska kort placerade på de material som finns direkt tillgängliga i sitt lager, och efter förbrukning flyttas korten vidare till en samlingspunkt där lageransvarig vid slutet av dagen inventerar antal kort (dvs hur mycket material som förbrukats) för att veta hur mycket som skall återbeställas. På så sätt arbetar man hela tiden mot att lagerhålla en bestämd mängd, aldrig mer.

Det blir genom denna förhållningsmetod ett frikopplat koncept som inte behöver förlita sig på varken IT eller annat system. De fysiska korten som placeras på förbrukningsmaterialet är konstant i rörelse i samband med att förbrukning sker. För att på enklast möjliga sätt skapa överblick för ett Kanban-system bör det finnas stationer eller platser där Kanban-

korten befinner sig innan de förs vidare i det cirkulära systemet. Tre stationära positioner bör designas för att praktiskt kunna upprätthålla denna Kanban-funktion:

- Station 1: kortet är placerat på det förbrukningsmaterial som representeras och används i kedjan.
- Station 2: materialet är förbrukat och Kanban-kortet placeras i ett fack eller samlingsplats i väntan på att ansvarig skall återbeställa det material som kortet är kopplat till.
- Station 3: materialet har blivit återbeställt och Kanban-kortet väntar på att bli återplacerat på materialet när det anländer.

I någon av de tre stationerna bör ett eller alla Kanban-kort befinna sig vid alla givna tidpunkter som systemet är i bruk, förutom när kort blir förflyttat mellan stationerna. Detta kan tas för givet så länge det är fysiskt hanterbara Kanban-kort som används för systemet och inte ett automatiserat IT-verktyg som digitalt behandlar funktionen (Bortolotti et al, 2015; Chen et al, 2012; Jonsson, 2008).

2.1.3 Processbaserat arbetssätt

Det processorienterade arbetssättet utgår i sin enkelhet och övergripande helhet från att kunna standardisera och hantera det som sker i en organisation. Processer finns vare sig de syns eller inte överallt, runt omkring oss, både i privat vardag och i profession. Synen på vad som annars kan beskrivas som gränser mellan fysisk vara och tjänst kan med processorientering lättare gripas genom att tydligt definiera vad som verkligen sker. Enligt Beynon-Davies (2013) består en process i sin mest generella bemärkelse av något som inkommer (input), behandlas (transformering) och slutligen en produkt (output). Genom dessa komponenter och ytterligare verktyg som exempelvis processkartläggning lättare att identifiera och definiera de aktiviteter eller moment som ingår i processen. Till skillnad från att arbeta funktionsbaserat, skapas ur detta perspektiv en ökad förståelse för kundbehov, standardiserade arbetssätt, effektivare användning av personal, ökad kontroll och underlag för att åstadkomma förbättringar (Ljungberg & Larsson, 2012).

Synsättet med processer är således mer ett paradigm eller filosofi än ett konkret verktyg. Det skapar under förutsättningar och avgränsning till det som ska eller bör behandlas vid exempelvis tillverkning eller andra kedjelänkade aktiviteter. Vad som binder samman hela det processbaserade arbetssättet är det repetitiva momentet då ett flöde skall få likadant resultat varje gång det upprepas och en produkt skapas (Alänge, 1996).

2.1.4 Strategisk, taktisk och operativ personal

Grupperna som observeras under fallstudien ingår i en hierarki av beslutsfattande organ inom verksamheten (se figur 1), här hierarkierna inom projekt- och utvecklingsarbetet. Den operativa personalen är de som utför arbetet i verksamheten vilket leder till att målen som finns uppnås. I fallstudien finner vi lagermedarbetarna som den operativa personalen som utför det dagliga arbetet med det nya systemet. Vi finner även här systemägaren som rör sig inom både operativ och taktisk ledning. Taktisk ledning är mellancheferna som arbetar med

att övervaka och samordna det nya arbetssättet, samt att förmedla information och kommunicera mellan operativ och strategisk styrgrupp. I fallstudien identifierades systemägaren, arbetsledaren, förändringsagenten och verksamhetens supply chain manager att befinna sig inom denna kategori. Den sista hierarkiska nivån består av en strategisk styrgrupp som sätter de mål och den vision som finns med utvecklingsarbetet och det identifierades att förändringsagenten (leverantören) och verksamhetens supply chain manager (klienten) fastställer dessa (Jacobsen & Thorsvik, 2014).



Figur 1: Triangel som visualiserar hierarkin i strategiska, taktiska och operativa nivåer inom verksamheten

2.1.5 Förändringsmotstånd

När förändring sker bemöts det oftast med stress och frustration som försvårar utvecklingsarbetet inom organisationen. Personer som konfronteras med förändringar som inte är beredda på det går igenom några faser:

- Överraskningsfas: Individen blir chokad.
- Förnekelsefasen: "nej, detta är inte möjligt".
- Depressionsfas: Upplever vanmakt och många hoppar av processen
- Motvillig acceptans: Accepterar förändringen som något nödvändigt
- Utprövningsfas: Testar nya sätt att organisera verksamheten
- Konsolideringsfasen: Förändringar som fungerar i praktiken befästs i strukturer och processer
- Anpassningsfasen: Accepterar förändringarna

Därför väljer utvecklingsarbetare, i många fall, det som skapar minst motstånd och utformar förändringsprocessen att den bemöts med minsta möjliga motstånd. Detta innebär att utveckla enligt en strategi som antingen minimerar motståndet eller som går att genomföra trots motstånd. Motstånd är inte bara negativt utan kan leda till en öppen debatt som kan

generera viktig information (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2005). För att minska förändringsmotstånd måste verksamheten förstå varför som förändringen drivs igenom, och ett sätt att motivera verksamheten är att visa just vinningen med utvecklingsarbetet. Detta kan antingen vara att visa långsiktiga vinningar som resultat för framtiden eller också mer direkta belöningar (Wolpert, 2010).

2.1.6 Benefits Management

Benefits- och realisation management (BM) fokuserar på att styra ett utvecklingsarbete mot de satta målen och de förväntningar som finns med projektet. Det senare syftar främst på att, efter projektet är slutfört, utvärdera om målen är uppnådda eller inte, och om inte vad kan fortfarande göras för att nå dem. Modellen används för att se till att förändringen har så stor maximal chans som möjligt att uppnå organisationens fördelar och projektgruppen fokuserar på att utföra de aktiviteter som levererar ett system, som fungerar bra och till den budget som finns. "Benefits dependency framework" är ett verktyg där projektgruppen börjar med att formulera det mål som finns med förändringen och arbetar sedan bakåt med att identifiera fördelarna med att uppnå målet, vilka förändringar som krävs för att uppnå fördelarna och vad som krävs för att genomföra förändringarna (Cadle, Paul & Turner, 2014). Projektledaren som styr arbetet tillsammans med BM ökar chansen för att lyckas på en organisatorisk nivå, med att uppnå de fördelar och mål som verksamheten strävar mot med förändringen.

2.1.7 Traditionell projektledning

Projektformen och den ledning för projektet som benämns "traditionell" enligt litteraturen, anses vara en arbetsprocess med en start och ett slut. Det skall alltså gå att klargöra när projektet startar och när det kan avslutas och vara klart. Det skall finnas ett tydligt, avgränsat mål med tillsatta resurser och budget. För projektet finns det även en tillfällig organisation som är tänkt att driva arbetet. Aktiviteterna som tillskrivs ett traditionellt projekt innefattar en idé om förändring, en förstudie, planeringsfas, ett genomförande och ett avslut som markerar effekten av projektet. Innehållet av respektive aktivitet är olika beroende på projektets omfattning och ser därefter också olika ut beroende på kontext och vad som önskas uppnås med arbetet. Den traditionella metoden anses enligt litteraturen som en passande metod för att uppnå lyckades resultat vid organisatoriska förändringsarbeten för att utveckla verksamheten.

Genom att strukturera de ingående aktiviteterna för projektet kan en form av överskådlig karta ritas för dessa. Det ger på så sätt en lättare uppsyn över vad som ingår för genomförande av projektet. En sådan struktur kallas Work Breakdown Structure (WBS). För att utföra ett projekt tillkopplas en projektgrupp som vanligen består av en eller en grupp av:

- Projektägare/styrgrupp. Dessa äger och har den absoluta makten om utformningen och resurserna för projektet.
- Projektledare/projektledarteam. Dessa styr och leder för att kunna nå projektmålet.
- Projektgrupp. De aktiviteter som fastslagits och skall utföras utmed projektet ansvarar denna grupp för.

Genom att arbeta och förhålla sig till en tidsplan kan respektive aktivitet planeras och tidsättas så att en överskådlig bild över projektet skapas, vad som sker och när det sker. Utöver detta upprättas en projektplan som styrdokument och avgränsning för projektet (Tonnqvist, 2016).

2.1.8 Agil projektledning

Att arbeta med agila metoder för projektledning innebär ett skiljande upplägg jämfört med den traditionella metoden. Agil projektledning har sitt ursprung från Lean och är anpassat efter mjukvaruutveckling och systemförvaltning (Tonnqvist, 2016). De ingående faserna på övergripande nivå är desamma men istället läggs fokus på de punkter som benämns i det "Agila manifestet" och dess rekommendationer (Gustavsson, 2016):

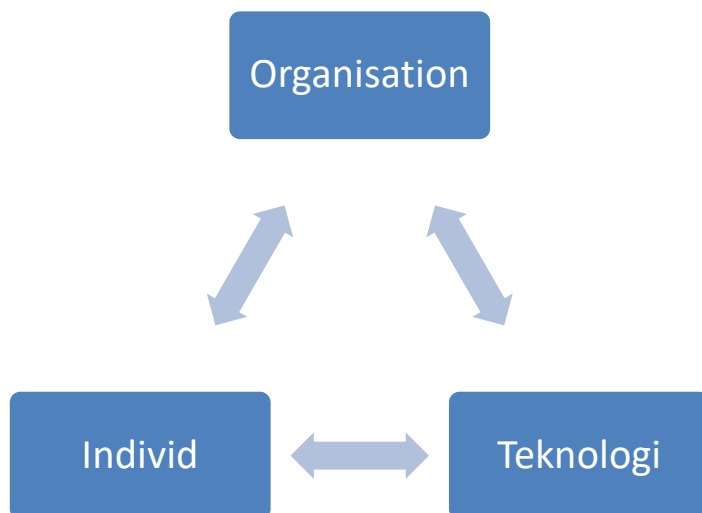
- Individer och interaktioner framför processer och verktyg
- Användbart projektresultat framför omfattande dokumentation
- Kundsamarbete framför kontraktsförhandling
- Anpassning till förändring framför att följa en plan

Det är alltså ett tydligare arbete med flexibilitet och användbarhet snarare än att följa en tidigt bestämd plan.

2.2 Teknologi, organisation och individ – TOE

TOE-modellen fokuserar på att organisationer och verksamheter tar till sig och implementerar nya teknologier, tekniker och verktyg beroende på den teknologiska, organisatoriska och individuella (environmental) kontexten (se figur 3). Det är sedan dessa tre kontexter som influerar och påverkar hur verksamheten ser behovet av, letar efter och anammar ny teknologi (DePietro, Wiarda, & Fleischer, 1990).

Teknologiska kontexten berör både intern och externa influenser och teknologier och kan syfta till processer och arbetssätt såväl som ny utrustning till firman. Teknologi handlar om hur innovationer upplevs vara bättre än hur verksamheten tidigare har arbetat. Organisatoriska kontexten syftar till verksamhetens storlek, dess formella och informella hierarkier och band, kulturella aspekter och kommunikations- och informationsprocesser. Kontexten som berör verksamheten som en individ och individen i verksamheten syftar till det som influerar organisationen till att ta till sig nya innovationer. Förändringar inom marknaden som verksamheten arbetar inom, förändringar inom politiken eller samhället, konkurrens och individuella värderingar är några exempel på denna kontext (Ramdani, Chevers & Williams, (2013).



Figur 2: TOE-modellen

2.3 Aspekter att beakta vid planerad förändring

I detta kapitel presenteras de aspekter som litteraturstudien identifierade och vilka låg som grund för den metod vilket användes för att genomföra det praktiska uppdraget hos fallföretaget. Efter litteraturstudien togs det fram fem viktiga aspekter att beakta vid förändringsarbete på en organisatorisk nivå. De fem aspekter som kommer att vara i fokus för metoden är:

- Styrning
- Ledarskap
- Medbestämmande
- Information och kommunikation
- Teknik

2.3.1 Styrning

Styrningen av projektet berör i hur ansvar fördelas mellan individerna och grupperna inom organisationen samt utformning och styrning av förändringsarbetets visioner och mål. Den näst största anledningen till varför mellan 60 och 70 procent av alla projekt som drivs igenom misslyckas är relaterad till projektstyrningen (Schroeder, 2015). Detta går under projektsporsorns ansvar men delegeras oftast ut till projektledaren och de tappar därmed sin potens som en genomgående kraft i förändringsarbetet. Sponsorns ansvar är, till skillnad från projektledarens mer operativa mål och syfte, att se till de strategiska och taktiska målen uppfylls.

Det är nödvändigt för ett lyckat förändringsprojekt att ha en god projektstyrning för att se till den vision som finns med förändringen uppnås. Detta initieras genom att definiera projektet för att a) skapa förståelse för förändringen, b) få en överblick över uppgiften, c) skapa en grund för vidare planering av projektet, d) synliggöra resursbehovet och e) ta fram en projektgrupp samt hur projektorganisationen kommer att se ut (Eklund, 2016).

Ett partnerskap mellan den strategiska och taktiska styrningen och den operativa personalen är av vikt att sträva efter för utnyttjandet av den kumulativa kunskapen som finns inom organisationen (Fagerström & Grundén, 2018). Båda parterna måste vara villiga av att dela med sig av och ta emot kunskap för att driva utvecklingsarbetet framåt. Viktigt att tänka på är att det inte går att delegera ut ansvar vid planerad förändring, för ansvaret ligger hos ledningen för att styra de intentionerna som finns med utvecklingsarbetet (Jacobsen, 2013).

2.3.2 Ledarskap

Sociala nätverk skapas kring och runt ledare inom organisationer, dessa är direkta kontakter med ledarna, formella och informella sociala nätverk inom organisationen samt det nätverk som skapas av att ledarna representerar organisationen mot utomstående aktörer. De menar även att det är dessa nätverk som avgör en ledares effektivitet. Det är viktigt att förstå hur individer i organisationer skapar och bibehåller sociala nätverk (Balkundi & Kilduff, 2006). Dessa nätverk ligger sedan som en bakgrund till hur informationen flödar inom organisationen, både formellt och informellt. Med en förståelse på detta går det att identifiera kommunikationsvägarna inom företaget för att sedan ta fram en plan vid informationsöverföring. Vilken kanal till vilken typ av information?

Ledarstil E beskriver hur en ledare utövar sitt inflytande ifrån formella maktpositioner inom organisationen. Det handlar om att möta motstånd snarare än att reducera, där individerna tvingas följa förändringen eftersom taktisk och strategisk personal kontrollerar resurserna. Detta är en ledarstil som fungerar bäst när organisationen står inför en brådskande förändring, nödvändig för överlevnad, och kan anses vara ohållbar. Det krävs även en samstämmighet mellan de beslutande organen i organisationen för att upprätthålla och driva igenom en sådan ledarstil (Kotter, 1996). Ledarstil O däremot handlar om hur kulturen i organisationen står inför en förändring, för att på så vis driva igenom förändringar i arbetssätt och rutiner. Det ligger ett stort fokus på att engagera individerna i organisation till att känna en beundran över de idéer som presenteras. Ledningen spelar i ett sådant läge en mer bakåtlutande roll som tillåter individerna i organisationen att ta plats och driva igenom utvecklingen. Det är visionen med förändringsarbetet som ligger överordnande och ska påverka de mål och strategier som tas fram. Dessa strategier behöver inte synliggöras utan kan accepteras och anammas av individen (Jacobsen 2013).

Det har även påvisats i litteraturen en högre hierarkisk position är sammanlänkad med mer ledarstil E (Andersson, Johansson & Palo, 2018). Sambandet visar att den mer strategiska personalen fokuserar på ett hårdare, mer maktrelaterat sätt att driva igenom förändringar medan den taktiska personalen försöker arbeta tillsammans med operativ personal.

Vid planerad förändring av organisationer som hyr in, eller använder sig av, extern personal, såsom konsulter, blir det många gånger ett delat ledarskap mellan organisationen och konsulten. Några av fördelarna med ett delat ledarskap är en delad kunskap och att problem och lösningar ses från flera perspektiv för att sedan diskuteras fram. En stor fallgrop att undvika är att med två eller flera förändringsledare kan kommunikationen komma att brista eller ge dubbla budskap till medarbetarna, vilket bidrar till förvirring och

förändringsmotstånd. Även att ansvaret mellan ledarna blir skevt eller att konflikter som inte går att lösa uppstår (Hedlund & Lagell, 2005).

2.3.3 Medbestämmande

Medbestämmande inom projekt och utvecklingsarbeten används för att säkra att slutprodukten uppfyller vad som krävs, förväntas och önskas av slutanvändaren. Detta är en metod som tar hänsyn till de sociala och organisatoriska aspekterna av den planerade förändringen. Detta medföljer att alla involverade parter är med och förstår den metodologi som används för att driva projektet framåt, annars ökar risken för förvirring (Hope & Amdahl, 2011).

En av de största anledningarna till förändringsmotstånd är när medarbetare inte känner att de varit delaktiga eller fått vara medbestämmande vid varken planering, utformning eller genomförandet av förändringen (Ericson & Wäster, 2002). Det är även viktigt att upprätthålla medbestämmande, hos i uppsatsen fall den operativa personalen, under en längre tid, även efter att projektet är avslutat. Detta stärker kompetensen inom organisationen på längre sikt. (Medina & Medina, 2014).

Agil projektledning tenderar att öppna upp en större möjlighet för medbestämmande och deltagande (Hope & Amdahl, 2011). Detta då det främst fokuserar på att hantera förändringar inom projektet under arbetets gång. En vision och intentioner med förändringen finns och en plan tas fram. Denna planen går sedan att ändra på under utvecklingen, kontra traditionell projektledning som förväntar sig att projektledningen ska se in i framtiden för att nå det önskvärda resultatet (Gustavsson, 2016).

2.3.4 Information och kommunikation

Projektledaren och projektets sponsor bör även, som individ, träna upp sitt berättande (eng. storytelling) för att på ett starkare sätt kunna förmedla ut visionen med utvecklingsarbetet (Abdubaliev & Akysheva, 2017). För att kunna få individerna i organisationen att känna ansvarstagande över sitt arbete krävs det att de förstår och kan ställa sig bakom samma mål som organisationen försöker driva igenom. Berättande kan därmed ses som ett effektivt sätt att förmedla viktig information och ett viktigt verktyg när det kommer till att driva igenom lyckade projekt.

Projektsponsorer, ledare och grupper bör hålla återkommande konsultationer med de intressenterna som finns till förändringsarbetet för att ständigt se till att det finns ett organisatoriskt engagemang och minska missförstånd och motstånd (Pressly, 2012). Samtalen och konsultationerna måste ta hänsyn till de existerande hierarkierna som finns inom organisationen, detta påverkar konversationen då parterna inte är jämbördiga (Einarsson, 2009). Det är cheferna som styr samtalen, något som de sällan är medvetna om.

2.3.5 Teknik

Teknikaspekten för en lyckad implementation syftar till de tekniker, teorier, metoder och verktyg som förändringsagenten behöver vara medveten om och ha en förståelse för ett lyckat resultat. Teknik guidar i sin tur implementationsteorier och vilka strategier som ska användas, hjälper till att formulera forskningsfrågor och hypoteser vilket i sin tur för utvecklingen framåt, kopplar projektet mot en tidigare litteratur inom området, gör förändringen mätbar, visar relationer mellan variabler och sätter resultaten i en tolkningsbar kontext. Det finns inget ”bästa” sätt att välja ut dessa tekniker och få dem att fungera på alla projekt utan forskarna bör välja utefter ett brett register av olika kriterier (Birken et. al., 2017):

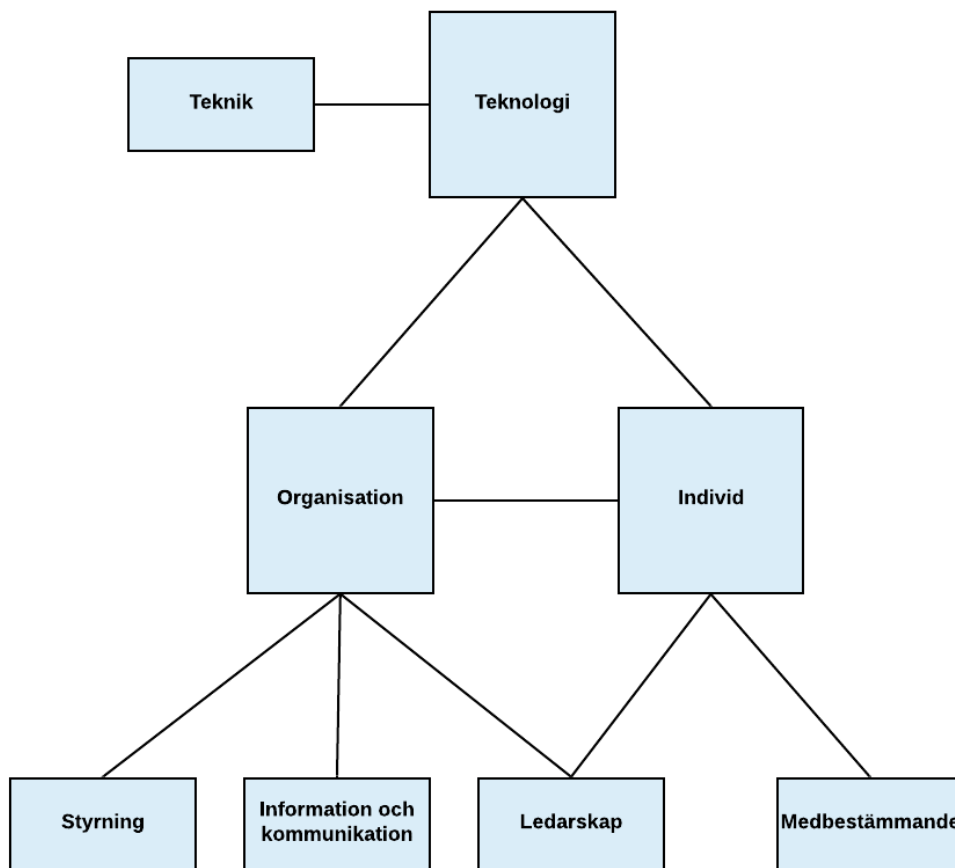
- Empiriskt stöd
- Appliceras efter målgrupp
- Förklarande och testbar
- Beskrivning av förändringsprocessen
- Analytisk nivå
- Specificera kausalitet och relationer
- Processbaserat arbetssätt
- Möjligheten till att uppnå önskat resultat

2.4 Aspekternas koppling till TOE

Aspekterna som togs fram i litteraturstudien kopplades till TOE-modellen och ger studien ett förslag på hur respektive aspekt förhåller sig till var kontext inom ramverket (se figur 4). Detta ger en uppfattning om vad som är viktigt att beakta vid implementation av förändring där förändringsagenten vill täcka hela verksamheten inom projektet för att på ett effektivt sätt anamma nya innovationer och arbetssätt. De fem aspekterna kopplas till TOE på följande sätt:

- Teknologi:
 - Teknik: Kopplas till teknologi och berör hur projektledaren behöver förankra förändringen i olika tekniker för att verksamheten ska se nyttan av den nya innovationen
- Organisation:
 - Styrning: Anpassas utefter organisationens formella och informella hierarkier samt den kultur som finns inom verksamheten. Fokuserar på att dela visionen med förändringen inom organisationen samt vilka mål och fördelar som önskas av innovationen.
 - Information och kommunikation: Kommunikationskanaler och kommunikationsflöden anpassas efter verksamheten och upprätthålls kontinuerligt under projektet för att minska missförstånd. Kommunikation bör inspirera individerna till att förändras.
 - Ledarskap: Berör hur projektet bör ledas för att minska förändringsmotstånd och vägen till ett uppnått mål.
- Individ:

- **Ledarskap:** Handlar om ledaren som en individ. Anpassa vilken ledarstil som passar bäst för att driva projektet.
- **Medbestämmande:** Synliggör individen i projektet genom att erbjuda deltagande i förändringsprocessen. Individen är med och bestämmer när, om vad och hur medbestämmande ska hanteras under projektet.



Figur 3: Aspekter för lyckade förändringsprojekt kopplat till TOE-modellen

3 Metod

3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

3.1.1 Hermeneutik

Uppsatsen förhåller sig till ett holistiskt synsätt där summan av delarna är större än helheten. Hermeneutiken tillåter ett mer kvalitativt förhållningssätt vilket tillåter subjektiva tolkningar av den empiri som samlats in. Detta sker både i hur språket som de intervjuade individerna framförde och tolkningarna av förändringsagentens genomförande (Patel & Davidson, 2011).

3.1.2 Abduktion

Under uppsatsen nyttjas en kombination av induktion, forskning som förlitar sig på erfarenheter och skapar teorier ifrån empiriskt material, och deduktion, forskningen utgår ifrån en teoretisk grund vilket tillåter att slutsatser dras genom att acceptera eller falsifiera hypoteser. Abduktion tillåter uppsatsen att utgå ifrån en teoretisk grund som sedan testas och genomförs i en fallstudie för att generera en empiri där slutsatserna handlar om att hitta den bästa förklaringen (Birkler, 2008). Det presenteras därför en mer preliminär slutsats som ingår i en kontinuerlig process med att på bästa sätt förklara fenomenet.

3.2 Undersöknings- och forskningsmetoder

3.2.1 Traditionell/Agil

För att genomföra förändringsarbetet vid denna studie användes det arbetssätt som teorin benämner ”traditionell projektledning” (Tonnqvist, 2016). Med utgångspunkt från denna metod kombinerades även förhållningar från den metod som benämns ”agil” (Gustavsson, 2016). Dessa två kombinationer sammansattes för att på bästa sätt kunna implementera arbetet med fokus på litteraturstudiens framtagna aspekter. Exempelvis aspekten om medbestämmande som indikerar att bjuda in produktanvändare i projektet under arbetets gång för att framföra sina kunskaper och tyckande, för att därefter kunna nå ett bättre resultat. Den agila projektstyrningen öppnar upp för sådan kommunikation.

3.2.2 Action Research

Forskaren har under studien kombinerat forskning och praktiskt genomförande med syftet att förbättra verksamheten såväl som att bidra med kunskap och teoriuppbyggnad mot den redan befintliga litteraturen inom området. Detta är en metod som även kan styrkas av goda etiska förhållanden genom att: metoden tillåter etik med praktiskt lärande; metoden tillåter aktörerna och omvärlden att fortsätta utvecklas; metoden utgår ifrån ett induktivt, praktiskt lärande vilket gynnar både de som studerar ämnet akademiskt och de som utför det praktiskt i sitt arbete (Nielsen, 2014).

Det finns ett uttalat problem vid action research som syftar till hur forskningsledaren ”tjänar två mästare”. Med dessa två mästare menas det till hur forskarna genomför en teoretisk

studie för att skapa ett kunskapsbidrag och publicera en vetenskaplig uppsats, samtidigt som de genomför ett praktiskt arbete för verksamheten som ska säkra ett positivt resultat för organisationen. Detta skapar en spänning mellan forskaren och klienten (Davison, Martinson & Ou, 2012).

3.2.3 Fallstudie

Fallstudien används som en forskningsstrategi för att bidra med kunskap om grupper och individer inom verksamheten och hur de tar till sig innovationer baserat på individen, organisationen och teknologin. Denna strategi kommer att användas för att svara på hur och varför fenomenet ser ut och uppstår inom verksamheten, med en låg kontroll över individernas beteende och som fokuserar på aktuella händelser (Yin, 2006). Detta kombinerades i sin tur med andra datainsamlingsmetoder för att få ett helhetsperspektiv med information som täcker den problematisering som uppsatsen försöker förklara (Patel & Davidson, 2011).

3.3 Datainsamling

3.3.1 Frågeformulär

Ett frågeformulär togs fram med syftet att mäta individerna i gruppernas uppfattningar om hur genomförandet av förändringen upplevts (se bilaga 2). Ett medvetet val gjordes under utformningen av frågorna där de syftade till att utvärdera hur individerna upplevde förändringsagenten och ledningen under förändringsarbetet. Syftet med detta var för att skapa en grund till jämförelse mellan individernas svar mot förändringsagenten och mot den kritiska forskaren, där skillnader skulle tolkas och stärka valet av uppdelningen mellan författarna. Frågeformuläret användes som en bekräftelse på att uppdelningen gav en skillnad i attityder mot forsknings- kontra förändringsledare (Jacobsen, 2002).

3.3.2 Intervju

Intervjuerna som genomfördes bygger på en ostrukturerad design, en metod som förespråkar flexibilitet av intervjuledaren där det går följa upp nya tankar och idéer för att ge svar som inte hade kunnat komma fram under ett skriftligt svarsformulär (Jacobsen, 2002). Forskaren träffade respektive grupp för att diskutera hur operativ- kontra taktisk personal upplever prioriteringen av de aspekter som testats, hur de förhåller sig till en extern förändringsagent, hur de prioriterar förändringsarbetet under sitt dagliga arbete och följa upp de svar som frågeformuläret gav. Det klargjordes för de som medverkade i studien att intervjuerna genomfördes med syftet att diskutera hur de nya arbetsrutinerna implementerades inom verksamheten. Detta för att kritiskt förhålla sig till hur förändringsagenten, den taktiska ledningen och operativa personalen verkade inom förändringsprojektet.

3.3.3 Litteraturstudie

Litteraturstudien som genomfördes var för att fastställa det problem som hittades i den tidigare forskningen. När problemet väl var formulerat gick det en djupdykning i litteraturen i att försöka fastställa vad som en projektledare bör tänka på för att lyckas med

förändringsprojekt ute i verksamheter. Forskarna förhöll sig kritiskt mot informationen, eftersom den är sekundärdata som tagits fram för andra studier, när det kommer till vår egna användning (Jacobsen, 2002).

3.3.4 Deltagande observation

Observation används för att samla in data genom att i verklig miljö se hur uppgifterna utförs av samtliga individer inom projektgruppen. Syftet är att samla in information om hur samspelet mellan individerna inom projektgruppen fungerar och om det förekommer några speciella beteenden och processer mellan och inom grupperna. Forskarna förhåller sig till vad som kallas för ”participant as observer” och går ut på att forskaren interagerar fullt ut med de studerade. Deltagarna är även medvetna om att forskaren har ett syfte och ändamål att studera verkligheten och samla in data. Detta görs för att samla in information kring mer abstrakta kontexter och är svårt att fånga upp med andra metoder (Bell, 2016).

3.4 Analys av data

3.4.1 Analys av frågeformulär

De svar som frågeformulären samlade in (för fullständiga tabeller se bilaga 3) analyserades via ”Microsoft Excel” genom att utföra tre stycken kolumndiagram med syfte att jämföra värdena inom och mellan grupperna. Svaren presenteras i tabeller där en etta innebär, ”håller inte alls med” och en 5 ”håller helt med”. Tabellerna presenterar individerna inom gruppernas svar bredvid varandra samt presenterar gruppernas sammanlagda värde bredvid varandra, där tre är lika med ”håller inte alls med” och 15 motsvarar ”håller helt med”.

3.4.2 Analys av empiri

Metoden som använts för att analysera den empiri som samlades in under intervjuerna använder sig av tre steg. Första steget innebar att sortera empirin med de teorier och, i denna uppsats, de aspekter som valts att fokusera på. Därefter reducerades den insamlade empirin genom att plocka bort det som inte är relevant eller ska uppmärksammas i uppsatsen. Detta blev en balansgång för forskarna eftersom komplexiteten i intervjuerna ska kvarstå. Sista steget var att använda den framtagna empirin för att kunna argumentera genom forskningsfrågorna och problemformuleringen och därmed kunna bidra till den teoretiska och praktiska relevans som uppsatsen strävar mot (Rennstam & Wästerfors, 2015).

3.5 Tillförlitlighet

Deltagarna i intervjuerna och de svarande på frågeformulären bestod av samtliga intressenter av förändringsprojektet med undantaget för de externa projektledarna då de även fungerade som forskningsledare. Respondenterna anses vara trovärdiga då de kan ge en tillförlitlig syn av deras och liknande medarbetares upplevelse av förändringsprojekt. En nackdel med respondenterna är att deras svar är påverkade av att förändringsledare och forskningsledare var desamma och leder till att de inte svarar mot en ”opartisk” intervjuledare. Även det låga antalet av tre stycken från den operativa personalen och tre stycken ifrån den taktiska ledningen kan leda till att de känner sig lätta att identifiera inom

organisationen, i fall ”negativ” kritik skulle få spridning. Alla intervjuer genomfördes på samma sätt och alla parterna fick ta del av samma information inför samtalen och de var medvetna om att de var anonyma och deras svar kommer inte kunna kopplas till enskild individ. Intervjuledaren fokuserade på öppna frågeställningar vilket öppnade upp för följdfrågor vilket stärker undersökningseffekten. Eftersom studien följer kvalitativa undersökningsmetoder så skapas kunskapen genom tolkningar av respondenternas svar och berättelse vilket gör det svårt att återskapa studien såväl som att generalisera empirin mot andra organisationer. I studien användes också metod för deltagande observation vilket skapar en mer avslappnad undersökningssmiljö än jämförelsevis en formell intervju. Kombinationen av dessa metoder för att samla data utgör vad teorin kallar för ett mer tillförlitligt sätt att jämföra data som samlats via fler sätt. Vad som hade kunnat påverka denna tillförlighet mellan, i detta fallet, den låga andelen existerande operativ och taktisk personal, hade varit om exempelvis personliga förhållanden mellan grupperna existerat sedan tidigare som ”svartmålat” eller velat aktivt sabotera för den andra gruppen. Den personliga kemin upplevdes av studenterna däremot som god mellan de olika personalgrupperna. (Jacobsen, 2002).

3.6 Etiska överväganden

Under projekt ligger ansvaret för en etisk standard hos projektledaren, vilket i uppsatsen fall hamnar under författarna och i det praktiska fallet delat mellan förändringsagenten och den taktiska ledningen. Det finns även en medvetenhet om att uppsatsskribenterna är ute och arbetar i en verklig miljö och därtill är det viktigt att förstå och följa de regler som verksamheten har. Detta samtidigt som uppsatsskribenterna som forskare måste erhålla en god forskningsetik under arbetet. För det praktiska fallet finns det endast tre stycken personer i respektive arbetsgrupp (läs: operativ och taktisk personal). Ett problem som kan komma uppstå är om negativ kritik riktas mot moment eller situationer som en person uppenbart ansvarar för i sina respektive processer. Som projektledare och forskare måste en ytterst hänsyn tas för att försöka minimera denna risk. Detta för att undvika att personal skall känna sig personligt utpekade om kritik uppstår utmed projektets gång.

4 Genomförande

4.1 Praktiskt konsultarbete och uppdrag

Dagens arbetssätt innebär att en råmaterialplanerare blickar framåt i tiden med hjälp av prognosuppskattning för att skapa uppfattning om hur mycket material som lokalt behöver finnas tillgängligt. Baserat på resultatet från förstudien som tidigare utförts kan slutsatsen dras att MRP inte är en optimal metod för företaget.

Överenskommet mellan Zoégas och studenterna är att man istället önskar övergå till ett *Just in time*-system vilket presenterar en motsatt metod, att se bakåt i tiden för det material som förbrukats för dagen och sedan återställa detta saldo. JIT är ett samlingsbegrepp för en rad olika metoder för att reducera slöseri och att endast ha tillgängligt precis det antal material som behövs. Från detta koncept har mer konkreta system utvecklats och därtill hör *Kanban*. Den stora fördelen med detta är tillsammans med bevisad reducering av lagernivåer, enkelheten av att inte behöva uppskatta vad som kan komma att behövas i material av organisationen för framtiden. Snarare behöver ett bestämt värde för varje sort av material bestämmas och sedan arbeta efter att dagligen återställa det som blivit förbrukat från detta. Till fabriken transporteras flera gånger per dag nytt råmaterial från ett större lager i närområdet. Avgränsningen och delmålet med att övergå till JIT- och Kanban-systemet är att reducera nivåer för det lokala (fabrikens) lager och inte för det närliggande större sådana.

För att implementera det nya systemet krävs det framtagning av nya arbetsrutiner, i form av en huvudprocess, och stödprocesser för att underhålla och kontrollera att systemet och arbetsrutinerna följs och fortsätter att fungera under en längre framtid. Dessa arbetsrutiner ska tas fram och presenteras för den operativa personalen som senare ska få testa användningen och förhoppningsvis kunna övergå till att arbeta därefter. Stödprocessen kommer att involvera ledningen för att hantera systemet och se över helheten. Det praktiska problemet innefattar därmed att:

- Ta fram en huvudprocess för arbetsrutinerna
- Ta fram de stödprocesser som krävs för det nya systemet
- Förmedla arbetsrutinerna till den operativa personalen så de kan anamma systemet till sitt dagliga arbete
- Förmedla och lära upp ledningen av hur stödprocessen ska hanteras och utföras
- Testa och utvärdera systemet
- Överlämna systemet till fallföretaget

För att genomföra denna studie tillämpas praktiska metoder så som traditionell och agil projektledning, intervjuer med operativ och taktisk personal samt deltagande observation för att få en så nära inlevelse i verksamheten som möjligt.

4.1.1 För- och nackdelar med förändringsförslaget

Principen att använda ett system som endast behöver förse material när det väl finns behov kan i sig själv förklara att den genomsnittliga nivån av lagerföring kommer sjunka. Den

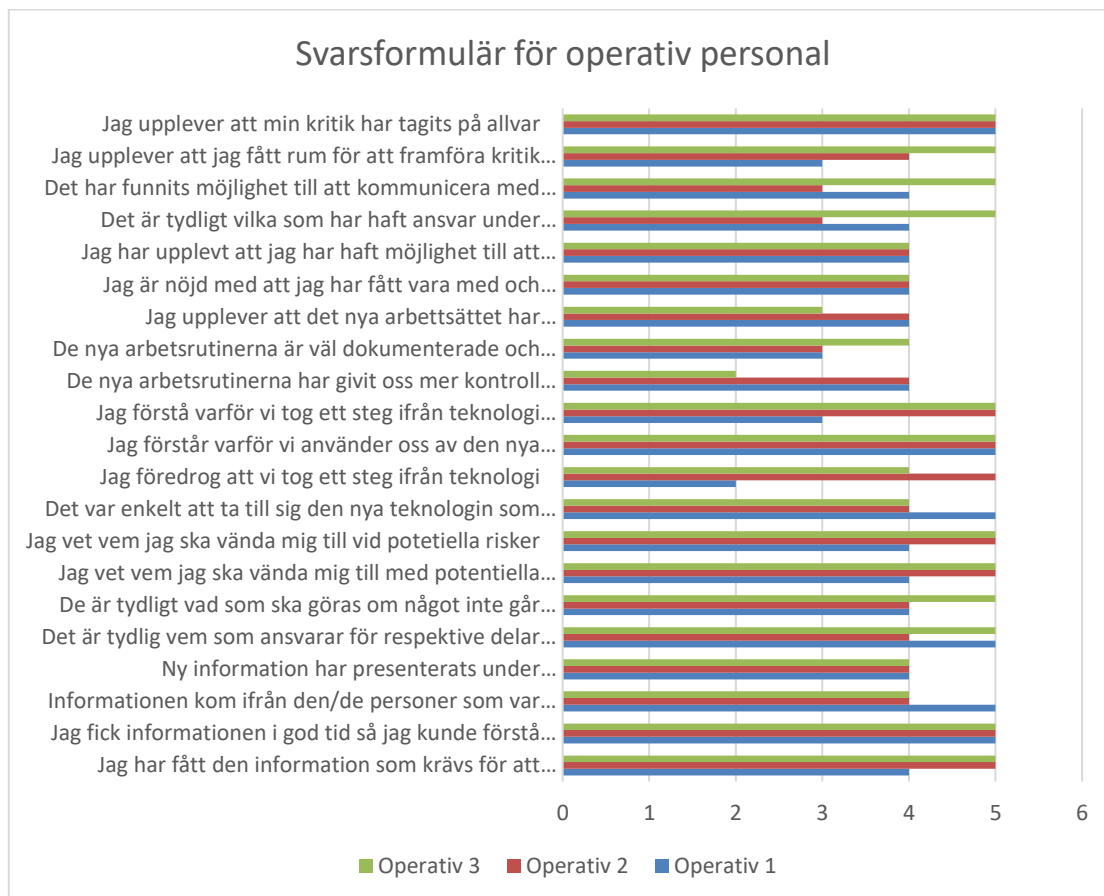
direkt praktiska vinningen med lägre lagernivåer innebär givetvis också mindre allokerad yta, som för en verksamhet med en begränsad sådan ser stor fördel. I jämförelse till motsatsen där ett planeringssystem, Material requirements planning (MRP), uppskattar hur mycket som kommer behöva förbrukas i framtiden, är JIT och framförallt Kanban en funktion som både är enklare och mindre resurskrävande. I det enklaste fallet kan operativ lagerpersonal själva upprätthålla systemet genom att förflytta kort och uträkna hur mycket som behöver återbeställas. Medan ett MRP-baserat system kräver en framtidssiande tillämpning, kopplar Kanban helt bort detta. Den tid eller resurs som besparas i jämförelsen förflyttas dock till att personal fysiskt behöver utöva kortens transport mellan stationerna efter material blir förbrukat. Ur perspektivet Kanban är det också omöjligt att nå en total lagernivå över den bestämda mängd för varje material som valts, då det finns ett maxvärde för varje sådant. Kraven ställs högre mot leverantören av dessa material som behöver ha kapacitet att kontinuerligt och repetitivt återställa de förbrukade resurserna hos den som arbetar efter Kanban-konceptet.

Det uppstår samtidigt en risk med detta moment om lagernivåer förhåller sig så låga som möjligt och en leverans skulle få förhinder eller avbrytas, vilket snabbare kan stoppa en produktion än det med högre lagerförda saldon. Därtill kopplas också risken om kvantiteten av förbrukning kraftigt ökar och rådande nivåer av material inte räcker till eller inte hinner återställas i tid. De bestämda maxvärdena för respektive Kanban-material kräver revidering mot produktionsplan och jämförelse av hur mycket som produceras över tid. Om exempelvis en process visar 20% ökning av utkommande gods över de senaste sex månaderna kan det också vara rimligt att inkommande ökat med likställd kvantitet och detta förhållande bör leda till att Kanban-nivåerna revideras för att täcka ökningen (Hong & Leffakis, 2017).

På liknande sätt som mellan MRP och Kanban kan det tolkas att det processbaserade arbetssättet både inkluderar och avgränsar ett flöde för att lättare kunna hantera och kontrollera. Medan processen skapar tydlighet och mer utrymme för optimering mellan aktiviteterna, kan det också vara mer resurskrävande att identifiera, kartlägga och uppehålla. I processen är det även en fördel att kunna lokalisera och eliminera det som inte längre är värdesättande för verksamheten och på så sätt höja den totala kvaliteten för det som produceras (Ljungberg & Larsson, 2012).

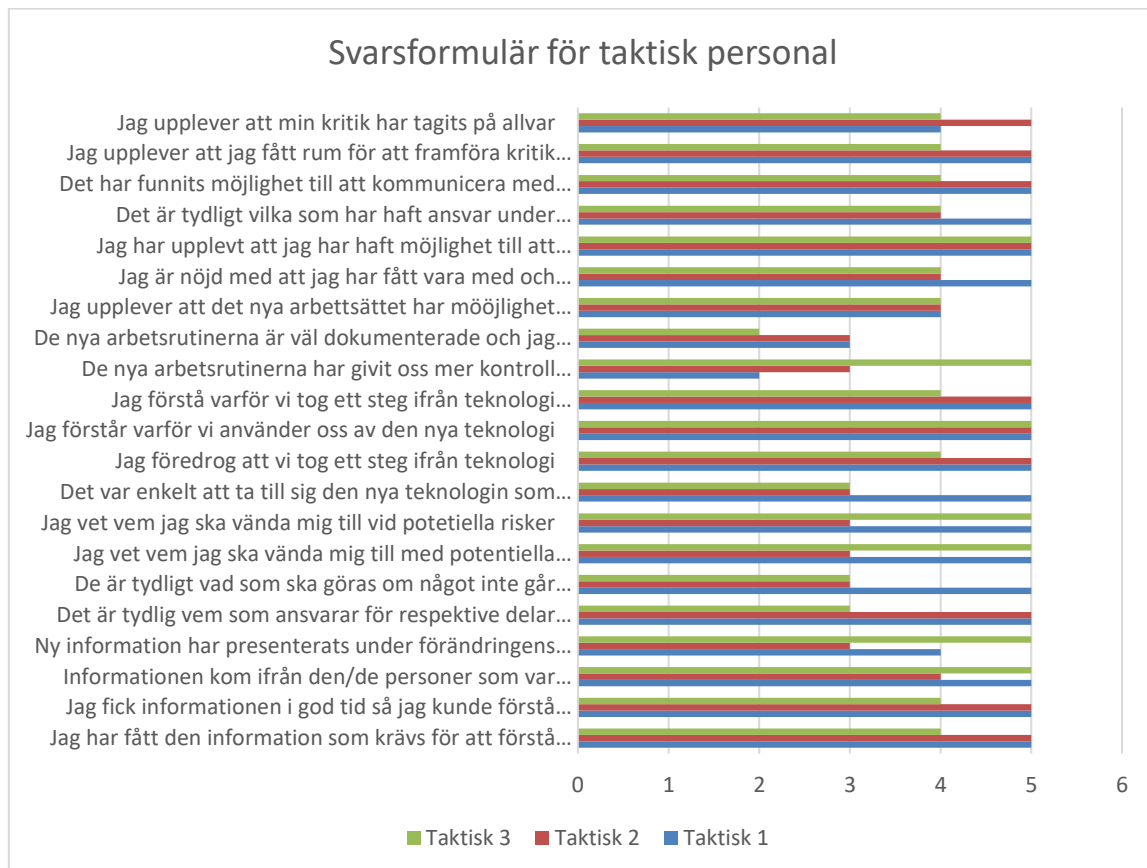
5 Resultat

5.1 Svaresformulär



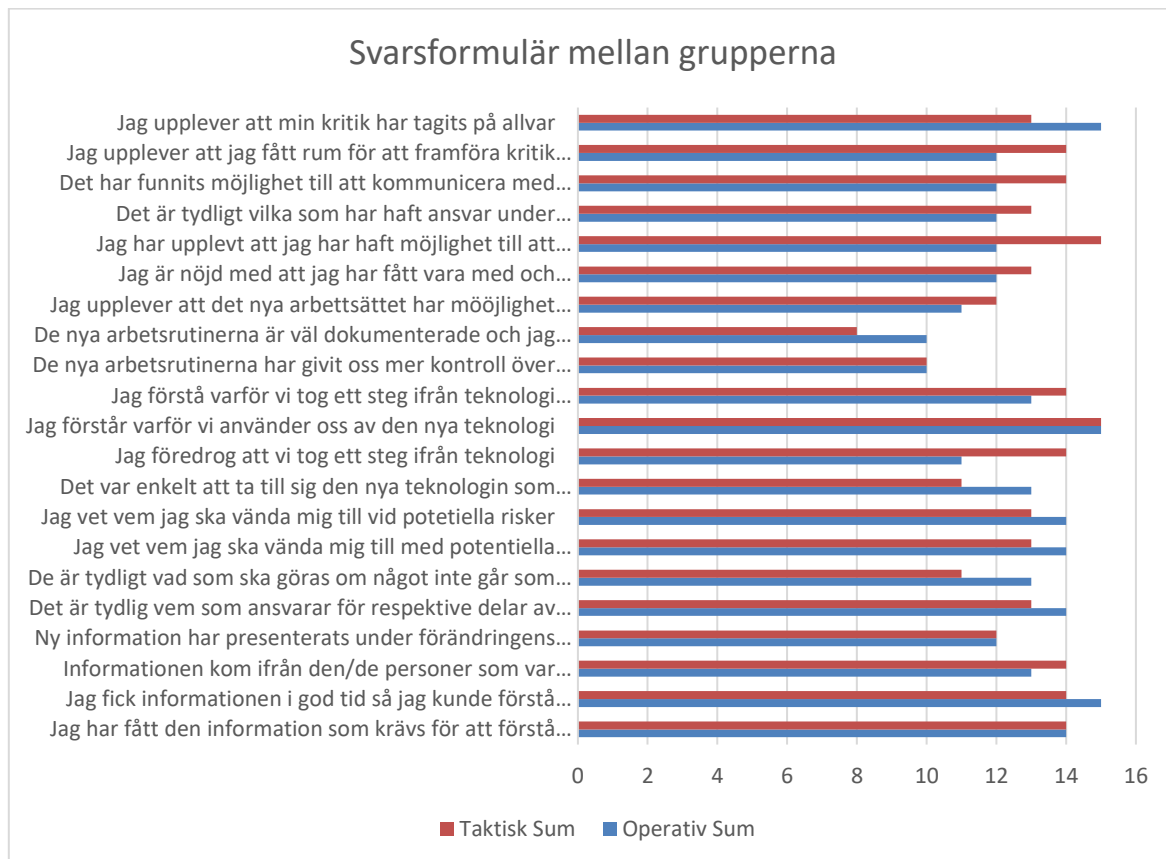
Figur 4: Sammanställning av svar ifrån den operativa personalen

Svaresformuläret för operativ personal (se figur 5) visar en övergripande samstämmighet inom gruppen för hur de upplever förändringsprojektet och projektgruppen. Det finns tre stycken svar som skiljer sig ifrån varandra. 1) Den ena berör hur de föredrar mindre teknologi under arbetsdagen där en av de tre lagermedarbetarna upplevde att ett steg ifrån den teknologi som finns inte är rätt väg att gå, 2) även samma individ som inte förstår varför det skulle användas mindre teknologi under det nya arbetsättet, 3) handlar om hur de nya arbetsrutinerna gav den operativa personalen mer kontroll över arbetsdagen där en av den operativa personalen inte upplever en ökad kontroll.



Figur 5; Sammanställning av svar ifrån den taktiska ledningen

Svaren ifrån den taktiska personalen (se figur 6) visar även här en övergripande samstämmighet inom gruppen med undantaget för den upplevde kontrollen över det nya systemet. Den taktiska personalen upplevde inte att det nya arbetssättet var tillräckligt dokumenterad och inte heller att det gav dem mer kontroll över beställning av råkaffe till fabrikslagret. Den taktiska personalen har större frågetecken kring det som berör vem som ansvarar för vilka delar, vad som ska göras och hur det ska utföras.



Figur 6: Sammanställning och jämförelse av svaren mellan grupperna

Svarsformuläret mellan grupperna visar en övergripande samstämmighet mellan grupperna (se figur 7). Båda grupperna upplever att det saknas en tydlig dokumentation över den nya processen och att de inte förstår varför teknologi som finns i verksamheten är något att gå ifrån.

5.2 Empiri

Här beskrivs den insamlade empiri som den kritiska forskningsledaren samlade in under de tre intervjuer som genomfördes. Empirin delas upp i taktisk- kontra operativ personal då det var viktigt att främst diskutera skillnaderna mellan grupperna, men det förekommer även hur individerna i grupperna förhåller sig till de olika aspekterna.

5.2.1 Intervju med den taktiska personalen

Den taktiska personalen och forskningsledaren träffades under två tillfällen för att genomföra intervjuerna, där de som medverkade vid första tillfället 1) var forskningsledaren, systemägaren och supply chain manager (SCM) och vid det andra tillfället 2) forskningsledaren och personalansvarig över lagerpersonalen. Varför som förändringen skulle genomföras svarades det på vid båda tillfällena att det handlade om att spendera mindre tid med att planera lagersaldo. Vid det första tillfället lades det till att syftet även innebar att få en stadig leverans och att lagerpersonalen är de som ”vet bäst hur

situationen ser ut”. Personalansvarig syftade till att ”experterna ute på lagret är ju de som bör arbeta med det”.

När det gällde kontrollen över processen, menade systemägaren till att de kommer att ha mindre kontroll över processen, men fortsatte med att beskriva det som ”det är jag som förlorar kontrollen, här gäller det ansvarstagande av lagerpersonalen, vilket är något som jag ser kan vara positivt”. Personalansvarig upplever det som att kontrollen med lagernivåerna och den dagliga styrningen av systemet som en av styrkorna med det nya systemet.

Den taktiska personalen upplever det som att lagret har varit positiva mot förändringen och att de litat på att de tar till sig den. Det finns även något positivt med att en extern förändringsagent har varit med och genomfört själva testerna för att distansera sig själva som förändringsledare. ”På så sätt så ingår ju även vi i testet och blir en del av förändringen, detta är något som jag ser stärker samhörigheten”. Det påstods även att de upplever mindre stress när konsulter är inblandade och att det blir en större prioritering på projektet då det inte försvinner i varken deras dagliga arbete eller övriga projekt de arbetar med.

Taktisk personal upplever att det finns stora luckor i kommunikationen under projektet, där SCM främst saknar en mer genomskinlig tidsplan med utrymme för flexibilitet. SCM vill även synliggöra en starkare projektplan som uppdateras under arbetets gång. Däremot har kommunikationen mellan den operativa och taktiska personalen fungerat bra. Systemägaren upplevde att den interna personalen, både internt inom gruppen och inom organisationen, bör fungera mer som ett ”bollplank”, där idéer och synpunkter kring förändringen öppet bjuds in till att diskuteras. Även att kommunikationen främst flödar genom förändringsagenten till den operativa personalen. Personalansvarig litat på att SCM och systemägaren tar ansvar och upplever att de synpunkter som finns har tagits på allvar. Kommunikationen flödar här inte via förändringsagenten utan internt inom gruppen. De tycker inte att informationen kring varför, vilka mål som finns och att syftet med förändringen har förmedlats.

5.2.2 Intervju med den operativa personalen

Den operativa personalen och forskningsledaren träffades under ett tillfälle för att genomföra intervjuerna, där tre stycken ifrån lagerpersonalen var medverkande. När det gällde varför som förändringen genomfördes svarade personalen med att de inte visste varför som förändringen skulle drivas igenom över huvud taget. Där svaren varierade ifrån: ”Vet inte, inte en aning”, till ”vi drar in lika mycket i lagret som innan” och ”Det bara trycks in i lagret”. Med att lagret fylls på mer än innan utvecklade de sedan till att det verkar finnas problematik med vilken lagernivå det ska finnas och att de saknar stöd ifrån den taktiska personalen med sådana frågor.

”Datan finns här, så varför ska vi ha lappar? Man går över ån för att hämta vatten. Det tar tid och kan bli fel. Systemet ser inte längre än vad näsan räcker.”

Den operativa personalen har främst haft kontakt och kommunicerat med SCM om det har funnits några synpunkter och menar att ansvaret över förändringen ligger där. Utöver det har information kring utvecklingen kommit från olika håll. De upplever att kommunikationen ifrån den operativa personalen till den externa förändringsagenten och den taktiska personalen har fungerat bra och de har tagits på allvar. Däremot upplever de att kommunikation och informationen till den operativa personalen har fungerat dåligt och de har blivit "överkörde" när det gäller hela projektet.

"Fick inte veta ett piss. I princip dagen innan kom de upp. Vad är meningen med förändringen?"

En av lagerarbetarna kände att medverkande hade varit bra och att det uppskattades att den taktiska personalen presenterade något som var redo att testas och att målen redan var satta. Det saknades däremot information i god tid och tydliggörande om varför det projektet och testet skulle genomföras. En annan upplevde att de borde få vara med tidigare i projektet och saknade att ha fått vara med och utveckla, såväl som att utvärdera, testerna, men inte tidigare än så.

De ser ingen ljus framtid för det nya arbetssättet och anledningarna är många. Det framkom att de saknar stöd ifrån ledningen, att systemet "brister i sömmarna", hur det saknas motivationen till förändringen och att de inte är medverkande i utformningen och utvecklandet av systemet.

5.2.3 Deltagande observation

De rådande punkter som taktisk ledningspersonal och studenterna fastslog innan förändringsarbetet på Zoégas kunde påbörjas var:

- Den taktiska ledningen stod för det absoluta ansvaret för förändringsprocessen.
- Studenterna stod för en föreslagen projektplan som under arbetets gång gick att revidera för att på bättre sätt kunna nå målet.
- Zoégas som projektägare ingick med makt om att vid givet tillfälle kunna stoppa förändringsarbetet.
- Studenterna kunde endast vistas i fabriken tillsammans med en kontaktperson (från taktisk ledning) och alla beslut och genomföranden under projektet skulle accepteras av taktisk ledning innan en aktivitet kunde påbörjas.
- Studenterna föreslog en utformning av den process som efter förändringsarbetet skulle råda över lagerhanteringen av råkaffe.

Enligt den traditionella projektledningsmetodiken (Tonnqvist, 2016) tillämpades verktyg och arbetssätt för att kunna styra projektet. Den tillfälliga projektorganisationen bestämdes med den taktiska ledningen som projektägare/styrgrupp och studenterna som projektledare. Dessa grupper utgjorde projektgruppen men kompletterades för feedback av den operativa lagerpersonalen som referensgrupp för de olika aktiviteterna. En tidsplan upprättades (se bilaga 6) och en projektplan utformades som styrdokument innehållandes de aktiviteter som

förväntades bli utförda och vad dessa rent praktiskt innebar. Den fas gällande idé och förstudie som traditionell projektledning hänvisar till var sedan tidigare färdigställd genom resultatet från den tidigare utförda praktiktiden hos företaget. Med det sagt kunde detta examensarbete hoppa direkt till planeringsfasen. Uppföljningar mellan styrgrupp och projektledare skedde spontant efterhand som avstämningar ansågs vara nödvändiga av den styrande gruppen. För att identifiera och presentera projektets ingående aktiviteter skapades en WBS som mer ingående beskrivs utmed detta kapitel.

Den punkt som inte fastslogs mellan taktisk ledningspersonal och studenterna, men som medvetet mellan studenterna gällde var:

- En av studenterna skulle agera *förändringsagent* medan den andra agerade *forskningsledare*

Vid uppstartsmötet infann sig de båda studenterna tillsammans med projektägare, processägare och personalansvarig, alla tre tillika taktisk ledningspersonal i företaget. Här presenterades den tidsplan som tagits fram, modeller över material till projektet och de målsättningar som projektet strävade efter att uppnå, planerade med underlag från Benefits Management (se bilaga 5).

Båda parter var överens om att den presenterade planen kunde godkännas med undantag av att tidsplan och utförande skulle kunna komma att förändras efter testperiodens resultat, detta för att bättre passa den slutliga implementeringen. Innan testperioden kunde påbörjas behövde den operativa personalen i lagermiljön informeras om stundande test. I samband med informationen ingick också utbildning för den nya processens aktiviteter som inte existerat tidigare, det vill säga främst förflyttning av Kanban-kort och beställning av råkaffe via leverantörens webbportal.

Studenterna fick ansvaret att anskaffa det material som behövdes för att kunna införliva det första steget för förändringsarbetet, ett test, samt att informera personalen om processens omfattning. Zoégas taktiska personal ansvarade för att informera lagerpersonalen om att ett förändringsarbete väntade dem. Utmed samtliga uppstarts- och informationsmöte med all projektinvolverad personal på Zoégas upprepades argumentet om att all feedback gällande förändringen och utformningen av processen var konstruktiv och givande. Allas röster skulle bli hörda, styrande som operativa.

Det material (Kanban-kort, samlingsstationer, och så vidare) och resultat som uppstod utmed förändringens gång blev direkt presenterat för projektägaren som ytterst ansvarig för arbetets fortlöpande. Studenten med titeln *förändringsagent* hänvisade till att vara närvarande under testperioden, så väl som vid vissa skiftöverlämningar, mellan lagerpersonalen för att samla erfarenheter och åsikter från de anställda. På detta sätt kunde eventuella förbättrande åtgärder göras och säkerställa en bättre utgång och produkt av projektet.

Efter planeringsmöte och överenskommelse mellan företagsledning och förändringsagenten kunde arbetet starta. Som en introduktion fick operativ lagerpersonal en presentation och genomgång av det som skulle komma bli deras nya arbetsprocess. Agenten visade fysiskt de tillhörande nya aktiviteter som personalen behövde bekanta sig med. Framförallt involverade detta införandet av fysiska Kanban-kort och även att kunna lägga beställningar av råkaffe via dator. Att arbeta med dator visade i sig inte vara en nyhet för personalen då andra affärssystem krävde detta sedan tidigare, snarare handlade det om att bekanta sig med en leverantörs webbportal som hanterade beställningar. Efter ordbyte, fysisk rundvandring och en snabbare introduktion kunde det konstateras att de berörda personerna inte visade någon större opposition till de förändrande eller tillagda arbetsmomenten. Denna operativa personal blev inte informerad av den taktiska ledningen det fulla syftet med förändringen, varför det skulle utföras. Istället lades vikten av att detta arbets sätt och den nya processen skulle testas för att senare kunna utvärderas om vidare full implementering.

Till processen för att framställa färdigpackat kaffe ingick cirka 18 olika råkaffesorter att välja mellan för blandning till olika recept. Alla dessa sorter var tvungna att hanteras med olika Kanban-kort för att helt kunna integreras ett Kanban-koncept. Enligt tidsplaneringen utfördes ett test först för att undersöka om processen i sig skulle fungera, kontra vilka aktiviteter som var bristfälliga, felplanerade eller på annat sätt inte gick att integrera i det framtida arbetssättet. Till detta test inkluderades endast en (1) råkaffesort som avgränsning under denna tvåveckorsperiod.

Genom företagets egna kalkyler bestämdes det maxvärde för råkaffesortens lagerhållning som krävdes för att upprätthålla Kanban-systemet. Detta värde valdes med omsorg till testet och med högre garanti för att inte gå slut på sorten under denna tid. De övriga sorterna kom under testperioden att beställas hem till fabriken enligt den för tiden existerande metoden.

För att kunna hantera Kanban-kort som förflyttas mellan lagerförda, förbrukade och beställda säckar med råkaffe, krävdes olika stationer för att vidmakthålla kortens relevans och funktion. Dessa stationer för kort var följande:

- Plastfickor på varje respektive säck med råkaffe för när dessa stod på utsatt lagerplats.
(Till den föregående lagerhållningsprocessen fanns det sedan tidigare redan strategiskt placerade plastfickor som kunde användas.)
- Samlingsplats för Kanban-kort när en säck med råkaffe blivit förbrukad och väntade att bli återbeställd.
- Samlingsplats för Kanban-kort när dessa blivit återbeställda hos leverantör och väntade på att bli återplacerade på säck.

Förändringsagenten placerade för testperioden vita kort gjorda i papper på varje säck för den aktuella råkaffesorten. Kortet innehöll artikelnummer och löpnummer upp till det bestämda maxvärdet. Eftersom det endast var en till antal råkaffesort som hanterades vid detta test valdes att inte involvera en annan färg än vit på korten. Löpnumret på vardera Kanban-kort gjorde det möjligt att vid inventering notera om ett kort försvunnit, plockats bort eller annan förlust skett.

Den operativa lagerpersonalen blev genom fysisk handledning utbildad för hur man gick tillväga med beställning av råkaffe via en leverantörs webbportal på Internet. Leverantören kontrollerade dagligen vad personalen beställt och levererade sedan rätt antal säckar för respektive sort under nästkommande dag.

Efter en slutlig sammanfattning av Kanban-processen för introduktionsdagen framgick feedback att alla kände sig rätt informerade och utbildade för att starta testet. Personal på lagret skulle alltså nu börja flytta Kanban-kort från förbrukade säckar till en samlingsplats som tömdes en gång per dag, efter detta till ytterligare en samlingsplats för att kunna organisera återbeställning av de förbrukade säckarna. När detta var gjort skulle korten sedan vid leverans placeras på sin tillhörande säck och av truck köras till sin lagerplats. (För processkarta, se Bilaga 4).

Den ursprungliga tidsplaneringen var att testperioden skulle innefatta 7 arbetsdagar, detta blev efter revidering ändrat till 14. Personal fick under den två veckor långa testperioden arbeta efter detta sätt och förändringsagenten genomförde slumpmässigt inventeringskontroller vid två olika tillfällen. För båda tidpunkterna kunde alla involverade kort lokaliseras vid någon av de tre stationerna. Inga felmarginaler för inventering kunde på så sätt konstateras.

För testet skapades även en lista som kom att innefatta olika parametrar för jämförelse om testet skulle komma bli godkänt eller ej. Listan skrevs ut i pappersform och placerades i lagerpersonalens kontorsyta för att kunna bli noterade. Dessa parametrar var:

- Kort
 - Ett Kanban-kort har blivit upphittad på fel ställe (t.ex golvyta)
 - Annat problem med kort (t.ex söndrigt eller ej användbart)
- Arbetsrutiner/material
 - Fel antal Kanban-kort till levererade pallar (t.ex ett kort är över eller saknas)
 - Ficka gått sönder på säck
 - Kanban-kort har omedvetet åkt ur sin ficka
 - Oklarhet med arbetsrutin, i så fall, vilken?
 - Annat problem eller oklarhet med arbetsrutin
- Stopp
 - Arbetet stannar av någon anledning, i så fall, varför?
 - Annat problem som orsakar stopp
- Övriga problem
 - Annat problem med process som inte är listat eller som inte existerat tidigare

Personalen blev ombedd att notera frekvens och vid behov en förklaring till ett uppståndet problem eller oklarhet som på något sätt påverkat processen.

Vid slutet av testet när listan samlats in, konstaterades att inga problem hade blivit noterade av personalen.

Halvvägs igenom den första testperioden konstaterades vid ett skiftesmöte att personalen upplevde förflyttningen av kort som oproblematiskt. Det var inga problem att samla in korten efter innehåll av en säck blivit förbrukat och inte heller att återbeställa nya säckar efter antalet kort som fanns samlade. Det var fler fysiska moment som blev introducerade i deras arbetsprocess, men i fallet med endast en kaffesort som för detta test, blev det inte vidare ansträngande. Däremot uttrycktes till studenten, tillika förändringsagent, att lagerarbetarna inte förstod varför den nya processen skulle implementeras. Hela projektets relevans ifrågasattes alltså av den operativa personalen. Enligt dem fanns det ingen vinning med att gå över och arbeta på detta nya sätt. De visade dock ingen tendens till att inte följa order från den taktiska ledningen om att genomföra testet. Resultatet från de kortinventeringar som gjordes av studenten visade att korten verkligen flyttades mellan säckarna och stationer, alltså följdes processen. Tolkningen av det kroppsliga språket hos personalen sade: ”Vi utför processen, men vi förstår inte varför eller till vilken nytta” och ”det fungerade bra som det gjorde innan”.

Diskussion fördes tillsammans med taktisk ledning och operativ personal om hur en tänkt lösning för de olika samlingsstationerna för Kanban-kort kunde komma att se ut vid full implementering. En önskan om plastbackar istället för en tavla med ”fickor” blev underlag till implementeringen om vilket som var effektivast och enklast hanterbart. Det uppdragades även mindre praktiska detaljer som kunde vara nödvändiga för processens driftsäkerhet, som tankar om konsekvenser och lösningar om Kanban-kort skulle komma bort. En stödprocess utarbetades (se bilaga 7) till bland annat detta scenario.

Efter 14 dagar avslutades testet. I samband med detta samlades alla de vita Kanban-korten in igen och slutinventerades. Tillsammans med den enklare listan med potentiella problem, visade inventeringen på ett lyckat test. Detta blev godkännandet av att starta och fullfölja den totala implementeringen. För att nå dit krävdes införskaffande av material och redskap. Företaget tog på sig att anskaffa:

- Laminerade A5-papperslappar i olika färger för vardera av de respektive råkaffesorterna. På lapparna skulle information finnas med råkaffesort, artikelnummer och ett unikt löpnummer.
- Sju stycken plastbackar som uppsamlingsplatser för korten. Sex av dem för de sex sorter som förbrukas främst och den sista backen för övriga sorter.

Det sju plastbackarna placerades i anslutning till momentet där säckarna med råkaffe blev förbrukade och tömda. Det behövdes ingen längre sträcka gå för att placera Kanban-korten i rätt plastback. Vid en given tidpunkt varje dag kunde denna samlingsplats användas för att ge en tydlig signal av hur många säckar som behövde återbeställas till nästkommande dag. Kanban-korten som låg i respektive plastback för de olika sorterna, blev vid detta tillfälle

insamlade och förflyttade till den station med dator där beställningen skedde. Här blev korten placerade till dess att lastbil kom att leverera de beställda säckarna med råkaffe.

Under tiden som testet pågick fördes dialog med den operativa personalen som underlag till processens tänkta förbättringar. Nyttiga och praktiska detaljer lyftes med denna metod fram och gav utrymme för att agera mer agilt och anpassningsbart under förändringsarbetet. Den taktiska ledningen, tillika projektägare, gav utmed arbetets gång ändrade inställningar och åsikter för hur slutresultatet skulle komma att se ut. Förändringarna accepterades och projektet anpassades efter dessa. Förändringarna var inte i den utsträckning att tidigare presenterat resultat blev lidande eller bortkastat.

Efter testperioden var avslutat och utvärderat skulle inköp och installation av material ske av den taktiska ledningen. Detta material var bland annat plastbackar för samlingsstationerna, Kanban-kort och plastfickor, d.v.s. materialet som krävdes av processen. Denna period som ursprungligen var planerad att starta vecka 14 blev framflyttad till vecka 15 då testperioden förlängdes en vecka. Inköp och anskaffning av processmaterial som var ursprungligen planerat att pågå under 2 veckor, blev efter omständigheter som exempelvis sjukdom bland taktisk personal och semesterdagar förlängt med 3 veckor, fram till vecka 18. Under denna förlängda tid skedde ingen eller minimal kontakt mellan projektledare och taktisk ledning. Inte heller kommunicerade någon av dessa med den operativa personalen. De sistnämnda blev inte informerade under dessa 3 förlängda veckorna om varken status eller nästkommande aktivitet i projektet som involverade dem. Förändringsagenten träffade under vecka 18 (ca en månad efter testet avslutats) den operativa personalen där de förklarade situationen om utebliven kommunikation eller överhuvudtaget närvaro från varken agenten eller taktisk ledning. De berättade att de kände sig frustrerade när de inte blev informerade om vad som var planerat att hända eller när nästa aktivitet skulle ske. Eftersom studenten inte heller haft någon kontakt med den taktiska ledningen kunde ingen information ges vid detta tillfälle.

Väl vid de tillfälle som förändringsagenten befann sig på företaget pågick löpande direkt kommunikation med såväl ledning som med den påverkade operativa personalen. Vissa moment som annars under den agila projektledningen är vanligt förekommande, blev inte använda i samma utsträckning. Bland annat förekom inga dagliga stående möten och inga formella titlar (som exempelvis Scrum master) från den agila metoden användes. Däremot fanns följande punkter i fokus och representerade utmed projektets gång som går under den agila metodiken (Gustavsson, 2016):

- Högsta prioritet att tillfredsställa kunden och deras behov genom ständig leverans av resultat.
- Välkomnande av förändrade krav från kunden.
- Löpande leverans av fungerande projektresultat.
- Återkoppling till projektägare och sponsor med statusrapport och resultat.
- Involvering av motiverade individer.
- Kommunikation främst genom ansikte mot ansikte.

- Processen och resultatet levereras med ett fokus på enkelhet.
- Reflektion och diskussion om hur resultatet kan bli så bra som möjligt.

Med ett genomfört test i en ”pre-fas” som både fått godkänt resultat och acceptans av den personal som hanterat processen, blev också resultatet kommunicerat och presenterat till styrande ledning. Förändringsagenten kunde efter den veckor långa tid som gått från att testet avslutats till materialet var anskaffat, överlämna ansvaret för den stundande implementeringen till projektägaren och ledningen för denna. Ur tidsperspektivet upplevdes det för alla parter ”hackigt” när aktiviteterna väl genomfördes men tiden mellan dessa var lång och framförallt inte i linje med projektets tidsschema. Dessutom uteblev kommunikationen mer eller mindre mellan alla projektets parter helt under den förlängda tiden som gick från att en aktivitet avslutats till nästa påbörjades. Den kommunikation som skedde mellan studenten och taktisk ledning under tiden mellan aktiviteterna förklarade att bland annat sjukdom och interna problem i verksamheten gjorde att vårt projekt fick lägre prioritet. Det fanns alltså förklaringar till varför tiden drogs ut. Aktiviteterna ”Inköp av material” och ”Installation av material” blev totalt förlängda med ca 3 veckor vilket skapade en skillnad mellan förändringsagentens, den taktiska lednings och den operativa personalens prioritering av projektet.

6 Analys

Under detta kapitel analyseras det resultat och den empiri som togs fram och tittar på hur genomförandet kan ha påverkat resultatet innan slutsatserna fastställs.

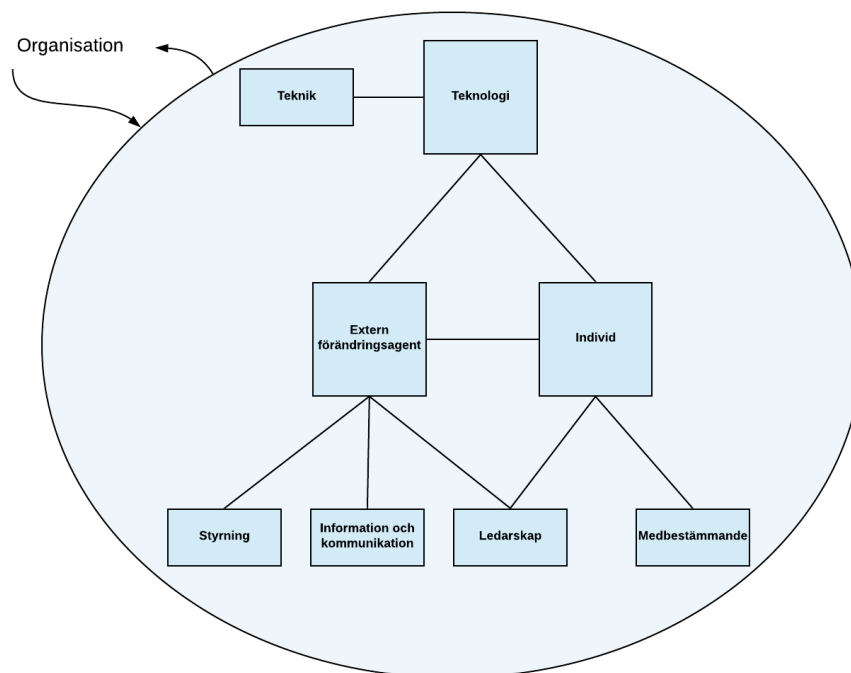
6.1 Jämförelse av empiri mellan grupperna

Det fanns stora skillnader mellan grupperna om vad som var meningen med förändringen. Detta framkom främst i att det fanns en samstämmighet inom den taktiska arbetsgruppen medan den operativa var väldigt osäker på anledningen till projektet från första början. Det syftades även till att meningen var att ”experterna” inom området, närmare bestämt lagerpersonalen, själva skulle överta processen, något som de själva inte var införstådda med. Istället för att referera till en ökad kompetens förhöll de sig till att det var minskat lagersaldo och eller mindre lageryta som var syftet till förändringen. Här påpekar även systemägaren om att det krävs ett ansvarstagande ifrån lagerpersonalen, ett ansvarstagande som de inte var medvetna om att det förväntades av dem. Detta blir ett problem då förändringsfasen ”motvillig acceptans” inte går att komma förbi. Den operativa personalen, i detta fall, har inte fått förklarat för sig vad som kommer att ske eller varför, bara hur deras nya arbetsdag kommer att se ut (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2005).

Kommunikationen mellan grupperna har även den uppfattats olika där information och kommunikation främst handlar om envägskommunikation eller informering. Alla parterna vet vilka dom ska vända sig till om de har frågor eller potentiella risker/förbättringar, men inga dialoger eller diskussioner om förändring har skett utan att förändringsagenten har varit med. Den taktiska personalen upplever det som att inställningen till förändringen har varit positiv och resultatet av testet har varit bra medan den operativa personalen känner sig överkörda och saknar medbestämmande och ett mer aktivt deltagande i projektet. Även här trycks det på att för ett förändringsprojekt ska fungera måste det finnas kontinuerlig kommunikation inom och utom projektgruppen, mellan individer, grupper och intressenter (Pressly, 2012). Projektledningen måste även förstå hur hierarki påverkar kommunikationen och diskussionen mellan taktisk och operativ personal (Einarsson, 2009). Det finns också en problematik här då verksamheten fungerar som en klient, eller kund, mot den externa förändringsagenten och blir på så vis leverantör av en lösning och hamnar hierarkiskt under beställaren, men en accepterad förståelse om att vara ”expert” inom sitt område (Davison, Martinson & Ou, 2012).

Båda grupperna upplever ändå att uppstarten av förändringsprojektet styrktes av en extern förändringsagent. Den taktiska personalen genom att det har varit mindre stress av att ta ett steg tillbaka och inte leda eller styra utvecklingsprojektet även om de önskar att projektplaneringen och styrning ifrån förändringsagent var mer transparent för dem att se. Den operativa personalen vill vara väl medvetna om varför förändringen genomförs men ser gärna att de initierande delarna av projektet avklarade. De säger att de vill vara med och utveckla hur, snarare än vad eller varför, men de måste fortfarande få vad och varför förklarat för dem så de kan ställa sig bakom förändringen och minska förändringsmotståndet (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2005)

Det framkom under analysen av empirin att en extern förändringsagent har en stor påverkan på hur aspekterna prioriteras och uppmärksammas av verksamheten under projektarbetet. Detta framkommer främst vid aspekterna som är kopplade till organisationen, i TOE-modellen, där den taktiska personalen delegerar ut arbetet med dessa delar till förändringsagenten enligt bestämmelser mellan båda parterna. Även medbestämmande påverkas då det främst handlar om rapportering och beslutsfattning. Den operativa personalen påverkas inte direkt av en extern förändringsagent utan bemöter dem på liknande sätt som en intern medarbetare inom taktisk ledning. Förändringsagenten tar mer organisationens roll under projektet och rapporterar och står till svars mot organisationen (se figur 9), istället för att supportera och låta organisationen själva genomföra och ta till sig förändringen. Problematiken som uppstår här är att om den taktiska ledningen inte är med och verkar och ställer sig bakom förändringen, då kommer det att bli ytterligare en aktör som arbetar mot projektet, eller förändringsagenten (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2005; Einarsson, 2009).



Figur 7: Aspekterna, TOE-modellen och förändringsagentens roll vid förändringsarbete

6.2 Aspekternas prioritering mellan operativ- kontra taktisk personal

Analysen av den insamlade empirin gav ett svar på hur aspekternas prioritering mellan grupperna ser ut (se figur 8). Aspekterna prioriteras, av grupperna, på följande vis:

- Teknik: Den operativa personalen har svårare att se vinningen och nyttan med nya innovationer, ställer sig mer kritiskt mot ny teknologi.
- Information och kommunikation: Operativa personalen ser gärna kommunikation och information med ett tydligt syfte, att rapportera snarare än en öppen dialog.

Taktisk personal lyssnar på den operativa personalen och tar deras åsikter i beaktning vid vidare beslutsfattning. De håller öppna dialoger inom gruppen och mot förändringsagenten.

- **Styrning:** Vid en extern förändringsagent så önskar den taktiska personalen att styrningen främst presenteras och diskuteras innan de slutgiltiga besluten fastställs. Den operativa personalen förespråkade att inte vara delaktiga i styrning utan först när innovationen ska börja testas.
- **Ledarskap:** Den operativa personalen söker stöd ifrån den taktiska personalen för att ta till sig nya innovationer. Ledarskapet delegeras ut till den externa förändringsagenten av den taktiska personalen.
- **Medbestämmande:** Den taktiska personalen påverkas tydligt av en extern förändringsagent och vill främst vara med och fatta de slutgiltiga besluten, vägen dit är inte av samma intresse. Den operativa personalen vill vara med och bestämma genom utvärdering och vidare tester av nya innovationer.

Aspekt	Operativ personal	Taktisk personal
Teknik	Varsam när det gäller nya innovationer, ser hellre förändringar inom ansvarsområde bland den befintliga teknologin.	Prioriterar ny teknologi som främjar processtänk och ett delat ansvar mellan taktisk och operativ personal.
Information och kommunikation	Information och kommunikation handlar främst om att få veta vad som ska göras, under hur lång tid och vart ställer jag mina åsikter.	Kommunikationen fungerar som ett bollplank mellan förändringsagent och taktisk personal där idéer tas fram. Den operativa gruppens åsikter lyssnas på och tas i beaktning.
Styrning	Styrning av projektarbetet är utanför operativ personal. Vill främst se den när den är relevant för arbetsgruppen	Styrningen av projektet hanteras av den externa förändringsagenten men önskar mer uppföljning av hur arbetet följer projektplanen.
Ledarskap	Söker stöd ifrån ledarskapet för att anamma nya innovationer	Delegerar ut ledarskapet till en extern förändringsagent som ska driva igenom de nya innovationerna.
Medbestämmande	Vill vara med och bestämma över sin arbetssituation snarare än hela utvecklingsarbetet.	Vill vara med avgöra de slutgiltiga besluten efter ett förslag ifrån en extern förändringsagent.

Figur 8: Tabell som presenterar analysen av aspekternas prioritering och attityd inom och mellan grupperna

6.3 Analys av deltagande observation

För att sammanfatta projektet och förändringsarbetet var det från början accepterat i alla organisationens led. Det växte istället fram utmed projektet ett motstånd som konstaterades allt mer som tiden fortlöpte. Detta motstånd uppstod från den operativa personalens sida. Vad motståndet berodde på kan tolkas från olika synsätt och vinklar. Med grund i den uttalade agila metodiken hade projektledaren, tillika förändringsagent, fokus på kunden och att leverera en bra produkt (Gustavsson, 2016). Produkten i detta fallet en ny och accepterad process. I studien informerade inte den taktiska ledning vad det fullständiga syftet var med förändringen till den operativa personalen. Detta konstaterades också utmed implementeringens gång från lagerpersonalens sida. Projektledaren uppfattade en allt mer tydlig negativ inställning över tiden mot den nya processen från lagerarbetarnas perspektiv då de helt enkelt inte kände sig motiverade till förändringen. Litteraturen menar att detta kan vara någonting positivt då det kan leda till öppen debatt och sedan förståelse mellan parterna, men i detta fallet uppstod inte denna dialog och motståndet kunde istället öka (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2005).

Syftet och de delmål som presenterats av projektledaren (se bilaga 5) fanns under hela tiden hos den taktiska ledningen. Projektledaren förklarade också för lagerpersonalen hur olika hjälpmedel och metoder skulle användas under arbetet (Kanban och dess innehåll). Men istället påpekades att de inte förstod varför ändringen behövde ske och ju längre tiden fortlöpte efter det genomförda testet, tappade personalen motivation till att fortsätta implementeringen. Det spelade mindre roll vilken teknik som användes eller vad innovationen var, vilken styrning de fick, att de fick vara med och utforma resultatet av projektet eller ledarskapet som projektledaren och den taktiska ledningen visade. I stadiet när verksamheten bestämde sig för att starta och driva igenom förändringsarbetet uppvisade den berörda personalen ett intresse och förväntan kring att något nytt skulle hända. Målen och det nya arbetssättet blev presenterat och därmed täcktes *vad* som skulle ske. I nästa steg användes den externa förändringsagenten och dennas projektmetoder som en förklaring kring *hur* det skulle ske. Genom att ta in en extern ledare skulle också mer tid kunna undsättas projektet och större utrymme finnas för att lyckas fånga vikten av alla de framtagna aspekterna. Ledningen hade framfört till lagerpersonalen vad som skulle förändras, hur det skulle genomföras men inte lyckats förankra eller ”sälja in” motivet och syftet med förändringen tillräckligt väl, *varför* det skulle ske. När syftet inte fanns förklarat på lagret blev konsekvensen att motståndet mot att ändra sina arbetsrutiner ökade. Detta kan kopplas till ett misslyckande av projektstyrningen som litteraturen menar borde hanteras mer omfattande för att säkra balansen kring förståelse mellan ledning och operativ personal (Schroeder, 2015).

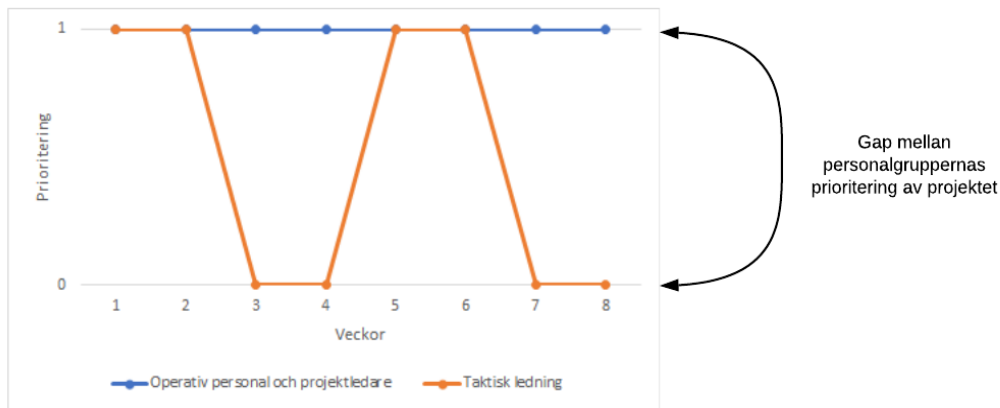
Innan implementeringen kunde påbörja sin test-fas och även efter den var avslutat, gick det oplanerad tid. Denna tid var veckor lång och vad som hände under denna kan tolkas olika för de båda personalgrupperna, det gemensamma i deras tolkning var att projektet stod still. Projektledaren väntade på svar från ledningen för att kunna föra arbetet framåt och den operativa personalen väntade i sin tur på att projektledaren och ledningen skulle komma med återkoppling. Detta uteblev. Den taktiska ledningen hade parallellt utmed vårt arbete,

sin övriga organisation med andra projekt och uppstående problem, ”bränder som måste släckas”. I samband med detta drabbades delar av denna personal av sjukdom som ytterligare förhalade arbetet. Den tiden som fanns att förfoga skulle fördelas över alla dessa aktiviteter, med olika prioritering. Resultatet blev en lägre prioritering för vårt projekt. De teoretiska aspekterna om medbestämmande (Hope & Amdahl, 2011) och kommunikation (Pressly, 2012) borde enligt litteraturen hanteras och appliceras i projektet för att motverka motstånd från personalen, vilket uppenbarligen fallerade när arbetet stod still och ledningen varken informerade eller gick att få tag på. Resultatet blev istället mer motstånd från den operativa personalen.

För den operativa personalens sida fanns två saker att ha i fokus: den aktuella dagliga verksamheten som skulle upprätthållas, samt det nya arbetssättet som skulle införas. Lika mycket total tid fanns att tillgå för båda personalgrupperna, men den senare gruppen hade endast två aktiviteter att fördela tiden på. Vad som uppstod var ett gap och obalans i hur grupperna prioriterade. Det var en uppenbar nackdel att den taktiska ledningen inte hade lika mycket tid att prioritera projektet som lagerarbetarna samt projektledaren och det skapades således också mer utrymme att utveckla tankarna kring att ”inget händer”. När kommunikationen mellan ledning och personal stannade lika mycket som projektet gjorde, växte frustrationen och den positiva inställningen dalade på lagret. Anledningen till obalansen kan kopplas till deras olika prioriteringar och att det inte kommunicerades ut från ledningen varför eller hur länge projektet skulle stå stilla. Ledningen hade fokus på annat håll i organisationen medan lagerpersonalen och projektledaren väntade på att projektet skulle fortsätta. Denna obalans kan tydligare beskrivas som att under viss tid utmed projektet existerade och flödade kommunikation, styrning, medbestämmande, ledarskap och teknik mellan alla led, precis som det var planerat. Sedan under nästkommande vecka och en varierande mängd dagar framåt blev projektet nedprioriterat av den taktiska ledningen och alla dessa aspekter försvann för stunden därmed också för den operativa personalen att se. Resultatet blev förvirring hos dessa och genomförandet tvetydigt när projektet upplevdes som ”hackigt”. De teoretiska tankarna om kommunikation (Einarsson, 2009) menar att ledningen måste förstå innebörden av skillnaden mellan de hierarkiska nivåerna och att det får negativ effekt på projektet när den operativa personalen utelämnas grundläggande information. Detta kopplat till att ledningen emellanåt kommunicerade nedåt och sedan under en tid ingenting alls, bidrog till den känslan om förvirring som den operativa personalen förklarade.

Gapet mellan alla inblandades prioriteringar för projektet kan exemplifieras och förtydligas (se figur 10). Där operativ personal tillsammans med projektledaren hade högsta prioritering (1) för förändringsarbetet under de utsatta veckorna, medan den taktiska ledningens prioritering periodvis ändrades och försvann (0) till andra delar av organisationen. Anledningen till att linjediagrammet endast presenterar Y-värdena 1 och 0 förklaras att när ledningen inte prioriterade projektet fick inte projektledaren kontakt med ledningen, därav kunde inget fysiskt arbete utföras under denna tid. Detta i sin tur på grund av de restriktioner som projektledaren hade mot att inte kunna vistas ensam i fabriken eller på egen hand fatta

beslut utan överenskommelse med den taktiska ledningen. Detta berodde helt på att projektledaren var extern och inte fick vistas i fabriken utan handledning.



Figur 9: Prioritering av projektet mellan grupperna

I kombination med detta tittar vi på tidsaspekten för projektet. I början blev båda grupper av personal, taktiskt som operativ, informerade av förändringsagenten om vad som skulle förändras, hur det skulle ske och den taktiska ledningen fick i sin tur själva välja om och hur syftet skulle kommuniceras ut till lagerpersonalen. Båda grupper visade acceptans mot den teknik som skulle införas, deras åsikter och tankar blev framförda och inkluderade i lösningen och styrningen för den nya processen godtogs i båda led. I detta läge var alla parter positivt inställda till det planerade förändringsarbetet, vilket skulle komma att förändras längre fram, framför allt hos den operativa personalen och även projektledaren. Personalen blev alltså upplyst om att tid och mankraft hade plockats in externt för att driva förändringen, men under veckolånga perioder försvann den igen utan att få veta varför. Projektledaren kunde med sina restriktioner att projektet skulle utföras tillsammans med ledningen inte fortsätta arbetet när ledningen inte fanns till förfogande. Det var med andra ord inte ”fria tyglar” som gällde för projektledaren som fick anpassa sin arbetstakt mot att kontinuerligt avstämna med den taktiska ledningen. Teorin beskriver att organisationen måste behålla återkommande kommunikation mellan alla involverade intressenter för att minska missförstånd. Utmed tiden som gick och blev längre utdragen, framkom ingen kommunikation till personalen på lagret gällande varför, vilket i enligt med litteraturen bidrog till att skapa motstånd (Pressly, 2012). Tiden som blev lång kan tolkas som en ytterligare bidragande faktor till frustration och missförstånd. Eftersom cheferna var de som styrde projektet och samtalen, kunde deras omedvetenhet om att tiden upplevdes lång för lagerpersonalen också påverka deras allt mer tydliga negativa inställning.

Ur synen om vad som förändrades fysiskt på lagret var det ett arbetsmoment, tillsammans med den nya processen, som gavs över från en tidigare tjänsteman till den operativa personalen utan att verkligen berättas varför. Perspektivet om förändringsmotstånd flyttas alltså från att peka mot en viss aspekt eller ledord (som exempelvis teknisk innovation eller ledarskap) till att istället, bland annat, peka mot ett saknandes skäl. Anledningen måste vara

konstaterad och förankrad i alla led som påverkas av förändringen, och kan med fördel använda en belöning eller annan vinning som drivkraft för projektet (Wolpert, 2010). När personalen istället påpekade för förändringsagenten att ur deras syn lades nya arbetsuppgifter på dem utan att få någon individuell ”fördel” ut av det.

Projektledaren hade med hjälp av litteraturstudien försökt forma projektet mot vikten att involvera de delar som poängterats som viktiga och kopplat detta till innehållet i TOE-modellen. Exempel som: förklarat för ledning vad den organisatoriska vinningen skulle bli, involverat idéer från personalen, lett framtagningen och införandet av den nya teknologin, kommunicerat och redogjort för bestämmelser mellan taktisk och operativ personal, för att nämna några. Trots detta tillsammans med det positiva resultatet från implementeringstestet visades ändå tendenser till missnöje från lagerpersonalen som upplevde projektet som ”hackigt” när det stannade av med flera veckor långa perioder innan det återupptogs.

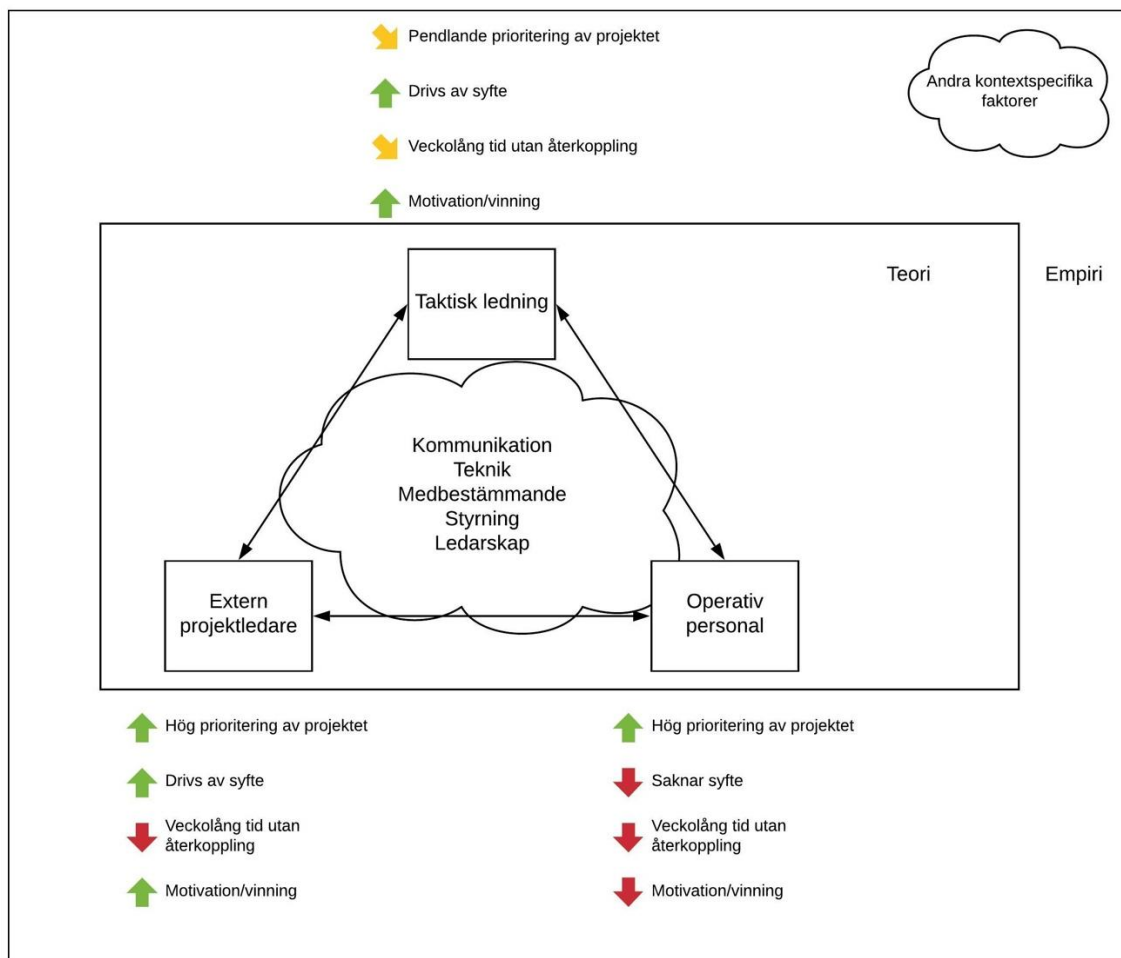
Faktorer som analyserats fram av empirin under fallstudien kunde både bitvis innefattas av litteraturstudiens aspekter, men även kompletteras med följande:

- Tiden som gick när projektet stannade och ingen information om varför eller hur länge kommunicerades ut
- Syftet som inte meddelades fullt ut till operativ personal
- Motivation i form av belöning eller vinning med förändringen uteblev
- Prioriteringsgapet för projektet som uppstod mellan taktiskt och operativ personal

Baserat på empirin och det teoretiska underlaget kunde den rådande situationen efter projektets testperiod tolkas (se Figur 11). Där följande påverkningar kunde konstateras:

- Den taktiska ledningen penklade i att rikta sin prioritering och arbetstid åt projektet och kunde låta veckor gå mellan de olika aktiviteterna som var tidsplanerade, vilket medförde upplevelsen av tappad arbetstakt. Under denna tid återkopplade man inte till operativ personal eller projektledaren.
De drevs av ett tydligt syfte tillika motivation för att genomföra projektet då det skulle medföra ekonomisk vinning för företaget och mindre arbetsbelastning för ledningen.
- Den operativa personalen visade hög prioritet för förändringsarbetet när det väl genomfördes. De saknade delvis eller helt syfte och ingen vinning sågs med den nya processen. De veckolånga perioderna skapade frustration och känslan att ”inget hände”.
- Projektledaren hade hög prioritet för arbetet och anpassade sitt tidsschema för att vara tillgänglig när tiden tilläts av den taktiska ledningen att fortsätta med projektet. Syftet var tydligt både ur organisatoriskt och akademiskt perspektiv. Den veckolånga tiden mellan återkoppling och projektets fortlöpande skapade en viss frustration då tidsplanen inte kunde följas mot de deadlines som bestämts. Motivationen upprätthölls mot att bli klar med den akademiska uppsatsen samt att lämna ifrån sig ett väl genomfört arbete.

- I mitten av denna triangel placeras den tidigare forskningen som projektet från början valt att belysa. Under den tid som arbetet faktiskt fortlöpte bekräftades från båda arbetsgrupperna med operativ och taktisk personal att de fem aspekterna kommunikation, teknik, medbestämmande, styrning och ledarskap hade i större eller mindre grad blivit täckta av projektledaren. Däremot förlorade de sin innebörd och påverkan så länge projektet stod stilla. Istället tappade den operativa lagerpersonalen sin motivation och upplevde ökad frustration desto längre tiden gick utan att få återkoppling om status, i kombination med utelämnade av syfte eller motivation.



Figur 10: Bild över litteraturstudiens fem aspekter och de tre olika grupperna för projektet. Utanför respektive grupp visas framkomna faktorer från empirin, hur grupperna upplever förhållande till dem och i vilken grad de känner sig påverkade av dem

Jämförs innehållet i figuren mellan de olika personalgrupperna och projektledaren kan det tydas att det fanns olika syn eller krafter som rådde för projektet, bland annat i vilken grad det prioriterades. Dessa förhållande förklarar därmed också den obalans som ligger till grund för att inställningen hos lagerpersonalen sjönk drastiskt utmed tiden som gick under projektperioden.

7 Diskussion

Förändringsledarskapet under projektet och det case som genomfördes har följt Leavitts tre generaliserade planeringsteg där ett problem har identifierats och lösningar togs fram och personer har valts ut för att genomföra arbetet (Bolman & Deal, 2003). Det gäller att detta är rätt personer för att öka projektets chanser till succé och i detta fall kan valet av en extern förändringsagent vara till negativ effekt då förändringen inte var något som sträckte sig över flera hierarkiska steg. Bestämmandet låg mellan förändringsagenten och den taktiska ledningen där den operativa personalen tilläts, i låg grad, visst medbestämmande. Det skapades däremot rum för förändringen till att implementeras och genomföras och fastslogs som en del av arbetsrutinerna för att vidare utvecklas i en cykel för ständig förbättring. Det framkom även en aspekt som visade sig var viktig vilket vi kommer att kalla för "tid" eller "fokus" på projektet mellan grupperna. Detta förklarar vi med en liknelse där det finns en producerande personal och när ledningen fokuserar så finns det ström i fabriken men när de fokuserar på annat så stängs strömmen av men arbetarna förväntas att fortsätta i sin vanliga takt. Detta blev ett bekymmer som visade sig bidra med ett ökande förändringsmotstånd där under uppstarten var det stort fokus ifrån ledningen och den operativa personalen kunde känna att detta var viktigt och genomförbart men fokusen minskade under testet och personalen upplevde frustration över utvecklingsarbetet.

Resultatet av studien visar att det inte önskas ett mer "bottom-up" inriktat tillvägagångssätt när det kommer till organisatoriska förändringar. Inte så som det ser ut inom organisationen i dagsläget i varje fall och inte i alla fall medvetet. De ville däremot vara med att påverka förändringen och det nya arbetssättet men önskar inte vara en del av ansvaret att driva igenom och utforma de överliggande visionerna och målen med dem. Det går antingen att tolka som att ledningen misslyckades med att sälja in förändringen och fick ett kraftigt förändringsmotstånd ifrån den operativa personalen vilket då hade enligt teorin skulle ha minskat vid "bottom-up" (Dezdar & Ainin 2011; Pinto & Slevin, 1987; Lupton, 1991; Bordum, 2010). Så istället för att sälja in förändringsförslaget så bör ledarna sälja in ansvarstagande och större delaktighet under hela förändringsarbetet istället.

Precis som den tidigare forskningen säger så framkom det fler aspekter under studien än de som fokuserades på vid undersökningen och framförallt flera faktorer inom varje aspekt. Några av dessa var tid, prioritering, behov av motivering och förståelse för syftet med förändringen. Dessa faktorer täcks upp av och går att finna inom aspekterna vilket visar att en utzoomning i ett försök att generalisera är inte möjligt. Återgår vi till prioriteringen av projektet, eller fokusen, som en faktor för ett lyckat projekt så skiljer sig hierarkierna åt genom att ledningen vill att projektet ska fortsätta utan att direkt fokusera och styra så hade ett "bottom-up" tillvägagångssätt varit till fördel då den operativa personalen även varit en del av det ansvarstagande och beslutsfattande organet under förändringsarbetet (Schroeder, 2015; Hedlund & Lagell, 2005; Hope & Amdahl, 2011; Pressly, 2012; Birken et. al., 2017).

8 Slutsats

Uppsatsen syfte var att utforska hur de fem faktorerna upplevs av taktisk- kontra operativ personal och koppla detta till informationslogistik. Kopplingen till informationslogistik beskrivs genom en figur mellan TOE och hur de fem faktorer (se figur 9) förhåller sig till de kategorier inom organisationen som den förklarar. Det undersöktes även hur förändringens aktiviteter och slutprodukt påverkas av detta samspel.

Taktisk personal vid denna undersökning lämnar gärna över styrningen av projektet till en extern och dedikerad projektledare som kontinuerligt återrapporterar till den taktiska personalen. Ledarskap för att implementera innovationen i fysisk miljö vill de också ska hanteras av den tillsatta projektledaren som en förlängd arm av den taktiska personalen mot den operativa. De vill också tillsammans med projektledaren ha kontroll över beslut som måste fattas utefter arbetet, men konsulterar gärna med operativ personal vid frågor som rör den fysiska arbetsmiljön. Taktisk personal föredrar ny teknik och innovation, framförallt den som stödjer att lättare kunna delegera ansvar till operativ personal för processen. Taktisk personal prioriterar kontinuerlig kommunikation och informationsutbyte mellan sig själva och den tillsatta projektledaren för att gemensamt kunna fatta beslut och lyfta fram idéer kring det totala projektet. Till den operativa personalen ser de inte nödvändigtvis någon betydelse att informera mer än det som aktivt och fysiskt förändras för deras nya arbetsprocess.

Operativ personal vid denna undersökning känner inget behov av att styra projektets fortloppande men ser gärna att deras åsikter tas i beaktning från ledningen. Om det är projektledare som kommer från det interna ledet eller externt har minimal betydelse, däremot prioriteras att ledaren har god förståelse för deras arbetsmiljö och process. Denna personalgrupp ser både ledarskap och kommunikation från ledningen som en ytterst viktig aspekt då de inte vill bli uteblivna från information som rör deras framtida tillstånd på arbetsplatsen. De anser det därför viktigt med en ledare som ofta visar sig och redovisar de beslut som fattats baserat på tankar från den operativa personalen, snarare än en som behåller informationen för sig själv. Gällande medbestämmande vill de hellre vara med och bestämma över sakfrågor som rör deras arbetssituation snarare än hela utvecklingsarbetet. Den operativa personalen är varsam när det gäller nya innovationer och ser hellre förändringar som rör den befintliga teknologin än att implementera ny.

I undersökningen framkom att operativ personal särskilt lyfte fram ytterligare fyra aspekter som skiljde sig i syn på jämfört mot den taktiska ledningen. Dessa var tid och prioritering för hela projekt samt etablering av syfte och motivation till att genomföra förändringen.

Fast än de dokumenterade skillnaderna i syn på undersökningens utvalda aspekter mellan de olika personalgrupperna, kunde ändå projektet genomföras med en implementerad ny process.

8.1 Förslag till fortsatt forskning

Ett större fokus på komplexiteten i projektgruppen där syftet är att förklara snarare än att beskriva, som det gjorts i denna uppsats, hur individer och grupper samspelar med varandra inom utvecklingsprojekt. Detta för att i framtiden kunna minska antalet misslyckade projekt och hjälpa verksamheter och förändringsagenter med att välja implementationsteorier som är lämpade för utvecklingsarbetet (Birken, et al. 2017). Samspelet är komplext, det är konstaterat, nu är det till att förstå denna komplexitet och anpassa projekten med den vetenskapen. Fortsättningen är att titta på flera projekt med utvecklings- och förändringsarbeten och undersöka hur organisationsstruktur och kultur påverkar samspelet, såväl som hur individen bemöter grupper och vice versa.

Det kan utföras framtida förändringsprojekt med underlag från denna uppsats för att jämföra hur projektets resultat speglar det som vårt visat. Kunskapen om vad som *kan* hända blir på så sätt värd att testa snarare än vad som faktiskt hände. Genom att tidigare i arbetet ha vetenskapen om vad som riskerar att komma skapa obalans mellan de olika personalgrupperna gör det lättare att hantera innan det växt sig okontrollerbart.

9 Avslutning

9.1 Reflektion

9.1.1 Slutsatsreflektion

Samspelet mellan grupperna i verksamheten verkar inte, enligt denna fallstudie, vara av så stor vikt för en lyckad organisatorisk förändring som litteraturen tidigare verkar peka på. Detta framkommer i studien då empirin visar på ett ganska så svagt samspel med varierande fokus på projektet mellan grupperna där det trots detta framkom goda resultat på testerna och är i dagsläget något som verksamheten arbetar efter.

Aspekternas prioritering mellan grupperna i verksamheten hade inte en så stor variation utan alla grupperna ville bli hörda och få sina åsikter framförda så projektledaren i sin tur kunde vara den slutgiltiga beslutsfattaren. Skillnaden här var där den taktiska personalen ville vara med och godkänna besluten som framläggs en sista gång. En skillnad mellan grupperna som framkom var att den taktiska personalen främst såg medbestämmande som något de ville ha vid uppstarten av projektet medan den operativa hellre ville vara med och bestämma under projektet när de initierande besluten och visionerna faststälts.

Förändringsarbete i organisationer innebär ett komplext samspel mellan individer, organisationen i sig och den teknik som tillsätts genom arbetet. Det är svårt att framföra en universell plan för hur man lyckats med en förändring i en verksamhet. För att involvera och engagera medarbetare till att acceptera och anamma förändringen grundar sig denna komplexa dynamik och samspel i att motivera berörda om varför det måste ske. Det finns en uppsjö av olika faktorer att ha i åtanke och mycket kretsar kring rollen som projektledare att besitta erfarenhet, kunskap och känsla för organisationens olika krafter som måste hanteras. De krafter som visar sig och drar för olika intressens håll kan vara många och dessa kan kontrolleras tidigt i projektet med hjälp av denna studies resultat. Om punkterna från denna uppsats tas i beaktning av projektledare eller annan styrande enhet redan när projektet startar, ökar också chansen för att den riskfulla obalansen mellan personalgrupperna istället lättare kan leda till önskad harmoni. Detta i sin tur gynnar organisationen både kort- och långsiktigt vid framtida förändringsarbeten.

Man kan fortfarande få igenom ett lyckat projekt i form av att processen blir implementerad, men samtidigt motstå problematik och komplexa situationer om balansen mellan faktorerna inte är jämn. Det kan inte garanteras att ett nytt projekt under samma omständigheter hade givit ett lyckat resultat eller fått personalen att ställa upp med samma medel igen. Ledningens och personalens samspel av rådande faktorer måste mötas i relativ enighet för att skapa så lite utrymme som möjligt för negativa motsättningar mellan varandra.

9.1.2 Litteraturstudien och tidigare forskning

Eftersom det finns en ofantlig mängd forskning inom området med implementationsmetoder och hur projekt drivs igenom för lyckade resultat, så blir det svårt att motivera varför det

just var dessa fem aspekterna som togs med. Aspekterna som togs fram kopplades till teorin (TOE-modellen) för att visa en relevans kring hur projekt lyckas med att implementera nya innovation och en förklarande teori om hur verksamheter anammar innovationer. När det kommer till kritan rör det sig om att motivera en avgränsning mellan aspekterna, teorin och det som vi kallar informationslogistik. Detta gör att resultatet kring hur grupperna prioriterar och ser på dessa aspekter innehar en låg validitet där betydelsen suddas ut på grund av den bråkdel av aspekter som tagits med.

9.1.3 Kopplingen till Informationslogistik

Det som gör informationslogistik och informationslogistikerna unika är en förståelse och ett fokus på relationen mellan organisation, individ och teknologi. Detta innebär att vi letar efter helhetslösningar som fungerar för hela verksamheter på flera olika nivåer och att kunna kommunicera mellan dem. Vid implementering av ett nytt system har vi en medvetenhet om att den senaste teknologin är kanske inte den som fungerar med denna organisationsstruktur (eller kulturen), en arbetsstyrka har kanske inte det organisatoriska stödet som krävs för att utföra arbetet eller kanske att individer grupperas och individualiteten försvinner vilket skapar fel förutsättningar för ett genomförbart arbete.

Det finns i dagsläget en stor mängd studier om förändring inom organisationer, och vad vi vill bidra med är att introducera ett sätt att tänka kring förändring med fokus på ett informationslogistiskt synsätt. Informationslogistik har två uttryck, lånat ifrån andra ämnesområden, vilket är ”rätt information på rätt plats i rätt tid” och ”relationen mellan individ, organisation och teknologi”. Dessa uttryck fungerar som en typ av riktlinje eller mål att sikta efter med utformningen av studien.

9.1.4 Reflektion av överlämnat lösningsförslag

Från tidigare forskning och litteraturstudien för uppsatsen kan det konstateras att det finns en uppsjö av faktorer eller aspekter att ha i åtanke vid ett förändringsarbete. Dessa måste analyseras och tolkas genom den kontext som råder för den plats som blir påverkad. Vi har genom teoretiska ramverk och faktorer försökt avgränsa projektet och anpassat uppläggningsen efter dessa, men ändå stött på oförutsedda hinder från olika delar av organisationen. Resultatet av detta kan förklaras som att det inte finns en felfri plan att förhålla sig till för att genomföra en förändring i ett företag. Baserat på analysen av alla de faktorer som både genom tidigare forskning konstaterats och också de som i denna studie blivit påstötta ser vi att motstånd kan uppstå på många sätt, från många olika håll samt i olika former, med olika påverkan på det slutliga resultatet. De faktorer som diskuteras här spelar alla sin roll under arbetet och valet av faktorer kan utredas ytterligare för att svara på varför vi tenderar att ofta möta motsättningar eller misslyckas med förändringsprojekt. Att utgå från en litteraturstudie och välja just fem aspekter redan innan arbetet startade kan ifrågasättas då det enligt empirin inte var tillräckligt. Hade en djupare studie gjorts kunde fler aspekter konstaterats, men en avgränsning svårare att hantera för uppsatsen.

Figur 11 visar en grafisk bild hur de olika aktörerna själva uttryckte att de kände och blev påverkade av respektive kategori under då rådande förhållande. Även om alla pilar inte är

gröna, d.v.s. inte upplevdes som positiva eller att de rent av skapade frustration, kunde projektet ändå genomföras och klara av de uppsatta målen tillsammans i projektgruppen. Processen i sin helhet kunde testas utan resultat som antydde på någon problematik från den operativa personalen. Det kan i sig tolkas som att positiva resultat för ett aktuellt projekt kan nås även om motivation och syfte saknas bland personalen som utgör processen. Vad det däremot inte kan säga är om nästkommande förändringsprojekt bemöts på samma sätt. En hypotes uppstår att personalen då istället tänker ”jag vill inte vara med om ännu en förändring under samma omständigheter igen”. Vad konsekvenserna därefter blir kan endast spekuleras i.

Det som fallstudien dock konstaterar är att även om motivationen internt i gruppen av operativ personal var låg, kunde ändå med hjälp av de fem belysta aspekterna från tidigare forskning, ett förändringsprojekt av denna karaktär i slutet visa positiva resultat sett rent ur processens perspektiv. Lagerpersonalen hjälper alltså till i den mån att projektet kan genomföras, men känner sig inte glada över förändringen över lag. Hög prioritering men låg motivation till förändringen kan förklaras av direkt påtryckning från överordnad chef och på sikt medföra vidare negativ utveckling av förhållandet mellan de båda personalgrupperna.

Om den taktiska ledningens prioritering och tidshängivelse åt projektet tillsammans med ett förankrat syfte och/eller rätt motivation som exempelvis lönehöjning till personalen, skulle förmodligen inställningen varit annorlunda. Ytterligare en hypotes är att personalen istället vid nästkommande förändringsarbete hade känt en positiv känsla och inställning direkt istället för den frustration som växte fram under föregående.

Vi ser efter analysen att det framför allt fanns en tydlig obalans mellan de olika personalgrupperna samt projektledarens prioritering av projektet, hur de förhöll sig till syfte och motivation till att genomföra förändringen. Det finns således ett djupt och komplext samspel som råder mellan de aktörer som TOE-modellen visar, underlag hämtat från tidigare forskning och de övriga, upplevda faktorerna från denna fallstudie. Dessa existerar tillsammans med ytterligare kontextspecifika omständigheter som personalens psykologiska egenskaper (exempelvis vilja att förändras) eller företagskulturella perspektiv (exempelvis att förändringsprojekt generellt tar lång tid att genomföra). De kontextspecifika förhållandena är svårare att styra över och förändra snarare än att tydligt styra eller leda personal under ett förändringsarbete. Om projektet inte hade letts av en obeprövad och för personalen okänd person, hade obalansen förmodligen kunnat hanterats på ett annat sätt. Genom att vara intern på företaget blir det lättare att få tag på de personer som ibland behöver höra två gånger att saker måste bli gjorda, snarare än att på distans och externt leda projektet. Vad hade slutresultatet istället blivit?

Hade förutsättningarna kunnat ändras om man istället valt alternativet att använda en företagsintern projektledare som ”känner” verksamheten och har större chans att påverka den taktiska ledningen, som i detta fallet bromsade ner projektet från ett tids- och prioriteringsperspektiv? Då den taktiska ledningen kände ett större kontrollbehov eftersom

projektledaren för denna fallstudie var extern (och för den delen oerfaren), kunde möjligtvis behovet av kontroll förändrats från att behöva ha uppföljning på alla beslut till att släppa mer åt förändringsagenten. Frågan blir då hur eller om den operativa personalen hade känt mer tillfredsställd känsla av återkoppling, men ändå inte känt sig motiverade från avsaknad av syfte och/eller motivation.

10 Källförteckning

Abdubaliev, U. & Akysheva, A. (2017). Storytelling practices in Project Management – Exploratory study in new business process implementation in Information and Communication Technology. Magisteruppsats. Umeå School of Business and Economics.

Alänge, S., 1996. Det Nya Paradigmet för Industriell Verksamhet - Total Quality Management.

Andersson, F., Johansson, A. & Palo, M. 2018. Implementering av förändring – En fallstudie om att hantera förändring i offentlig sektor. Kandidatuppsats. Linnéuniversitetet Företagsekonomi III.

Atkins, L., Francis, J., Islam, B., O'Connor, D., Patey, A., Ivers, N., Foy, R., Duncan, E., Colquhoun, H., Grimshaw, J., Lawton, R & Michie, S. (2017). A Guide to using the Theoretical Domains Framework of behavior change to investigate implementation problems. *Implementation science* 12:77

Badewi, A. 2015. The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management* 34. ss. 761-778

Balkundi, P. & Kilduff, M. (2006) *The ties that lead: A social network approach to*

Beynon-Davies, P., 2013. *Business information systems*. London: Palgrave Macmillan.

Birken, S., Powell, B., Shea, C., Haines, E., Kirk, A., Leeman, J., Rohweder C., Damschroder, L. & Presseau, J. 2017. Criteria for selecting implementation science theories and frameworks: results from an international survey. *Implementation Science* 12:124.

Birkler, J. (2008) *Introduktion till forskningsmetodik*: Lund: Studentlitteratur AB

Bolman, L. & Deal, T. (2003) *Nya Perspektiv på Organisation och Ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB

Bordum, A. (2010). *The Strategic Balance in a Change Management Perspective*. *Society And Business Review* 5 (3) ss. 245-258

Bortolotti, T., Boscari, S. & Danese, P., (2015). Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of Production Economics*, 160, pp.182.

Ramdani, B., Chevers, D. & Williams, D. A. (2013). "SMEs' adoption of enterprise applications: A technology-organisation-environment model", *Journal of Small Business*

and Enterprise Development, Vol. 20 Issue: 4, pp.735-753, <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2011-0035>

Cadle, J., Paul, D. & Turner, P. (2014) *Business Analysis Techniques – 99 Essential tools for success*. Swindon: BCS Learning and Development Ltd.

Chan, Hing Kai, Yin, Shizhao & Chan, Felix T.S., 2010. Implementing just-in-time philosophy to reverse logistics systems: a review. *International Journal of Production Research*, 48(21), pp.6293–6313.

Chen, F., Chen, M. & Lin, J., 2012. Knowledge kanban system for virtual research and development. *Robotics and Computer Integrated Manufacturing*, 29(3), pp.119–134.

Davison, R., Martinsons, M. & Ou, C. (2012) *The Roles of Theory in Canonical MIS Quarterly* Vol: 36:3 ss. 763-786

DePietro, Rocco, Wiarda, Edith & Fleischer, Mitchell (1990). “*The context for change: Organization, technology and environment*”, in Tornatzky, L. G. and Fleischer, M. (Eds.) *The processes of technological innovation*, Lexington Books: Lexington, MA., pp. 151-175.

Dezdar, S. & Ainin, S. (2011) *The Influence of Organizational Factors on Successful ERP Implementation*. *Management Decisions* Vol. 49 (6) pp. 911-926

Doom, C., Milis, K., Poelmans, S. & Bloemen, E. (2010). *Critical Success Factors for ERP Implementations in Belgian SMEs*. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol 23 (3) pp. 378-406

Einarsson, J. (2009). *Språksociologi*. Lund: Studentlitteratur

Eklund, S. (2016). *Arbeta i project – gruppen, individen, ledaren*. Lund: Studentlitteratur

Ericson, C. & Wäster, D. (2002). *Motstånd till förändring i samband med omorganisationer*. D-uppsats. Ekonomiprogrammet Linköping.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. Lund: Studentlitteratur AB

Fageström, A. & Grundén, E. (2018) *Implementing Innovation Partnerships – Influencing factors and their consequences*. *Masteruppsats. KTH Industrial Engineering and Management*

Gustavsson, T. (2016). *Agil projektledning*. Lund: Studentlitteratur AB

Hajiric, N. 2018. Förutsättningar för Just-In-Time i en kundorderstyrd produktion – En fallstudie på Johpomek AB. Höskoleingenjör. Linnéuniversitetet, Fakulteten för teknik.

Schroeder, H. (2015) "The role of the executive sponsor in organizational transformation", Strategic Direction, Vol. 31 Issue: 3, pp.1-3, <https://doi.org/10.1108/SD-01-2015-00>

Hedlund, P. & Lagell, U. (2005). *Delat ledarskap – En fallstudie av delat ledarskap inom Liseberg AB*. Kandidatuppsats. Södertörns Högskola Företagsekonomi.

Hirano, H., 2009. JIT implementation manual: the complete guide to just-in-time manufacturing. 1, The just-in-time production system 2. ed., Boca Raton, Fla.: London: CRC; Taylor & Francis.

Hong, P. & Leffakis, Z.M., 2017. Managing demand variability and operational effectiveness: case of lean improvement programmes and MRP planning integration. Production Planning & Control, 28(13), pp.1066–1080.

Hope, K. & Amdahl, E. (2011). *Configuring designers? Using one agile project management methodology to achieve user participation*. New Technology, Work and Employment 26:1. pp. 54-65

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur, varför*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, D. I. (2013) *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB

Jonsson, P., 2008. Logistics and supply chain management. New York: McGraw-Hill Education.
leadership. The Leadership Quarterly 17

Ljungberg, A. & Larsson, E., 2012. Processbaserad verksamhetsutveckling: *Varför- Vad – Hur?* Lund: Studentlitteratur

Lupton, T. (1991) *Organisational Change: "Top-down" or "Bottom-Up" Management?* Personell Review. Vol 20 (3). ss. 4-10.

Matsuo, M & Nakahara, J. (2013). *The Effects of the PDCA cycle and OJT on Workplace Learning*. The International Journal of Human Resource Management, 24:1, 195-207, DOI: 10.1080/09585192.2012.674961

McHugh, A. & Svan, G. 2012. Ett förändringsperspektiv på SMED-metoden – Framtagandet av en modell som förenar SMED och förändringsledning. Kandidatuppsats. KTH Industriell teknik och management.

Medina, R. & Medina, A. (2014). *The project manager and the organisation's long-term competence goal*. International Journal of Project Management Vol. 32. pp. 1459-1470

Monden, Y., 2012. Toyota production system: an integrated approach to just-in-time 4., [updated],. Boca Raton, Fl.: CRC Press.

Nielsen, P. R. (2014). *Action Research As an Ethics Praxis Method*. J Bus Ethics 135: 419-428. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2482-3>

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB

Pinto, J. K. & Slevin, D. P. (1987) *Critical Factors in Successful Project Implementation*. IEEE Transactions on Engineering Management, Vol EM-34 (1) pp. 22-27

Pressly, T. R. (2012) Linking Strategic and Project Concepts to Enhance Management Advisory Services. CPA Journal, Corporate Management. pp. 62-67

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur

Ríos-Mercado, R.Z. & Ríos-Solís, Y.A., 2012. Just-in-Time Systems, Springer New York: Imprint: Springer.

Rosvall, G. & Palmborg J. 2016. Hur kan lean production implementeras i ett mindre företag?. Kandidatuppsats. KTH Industriell teknik och management

Segerstedt, A., 2006. Master Production Scheduling and a comparison of Material Requirements Planning and cover-time planning. *International Journal of Production Research*, 44(18-19), pp.3585–3606.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur

Tonnquist, B. (2016). *Projektledning*. Riga: Livonia Print.

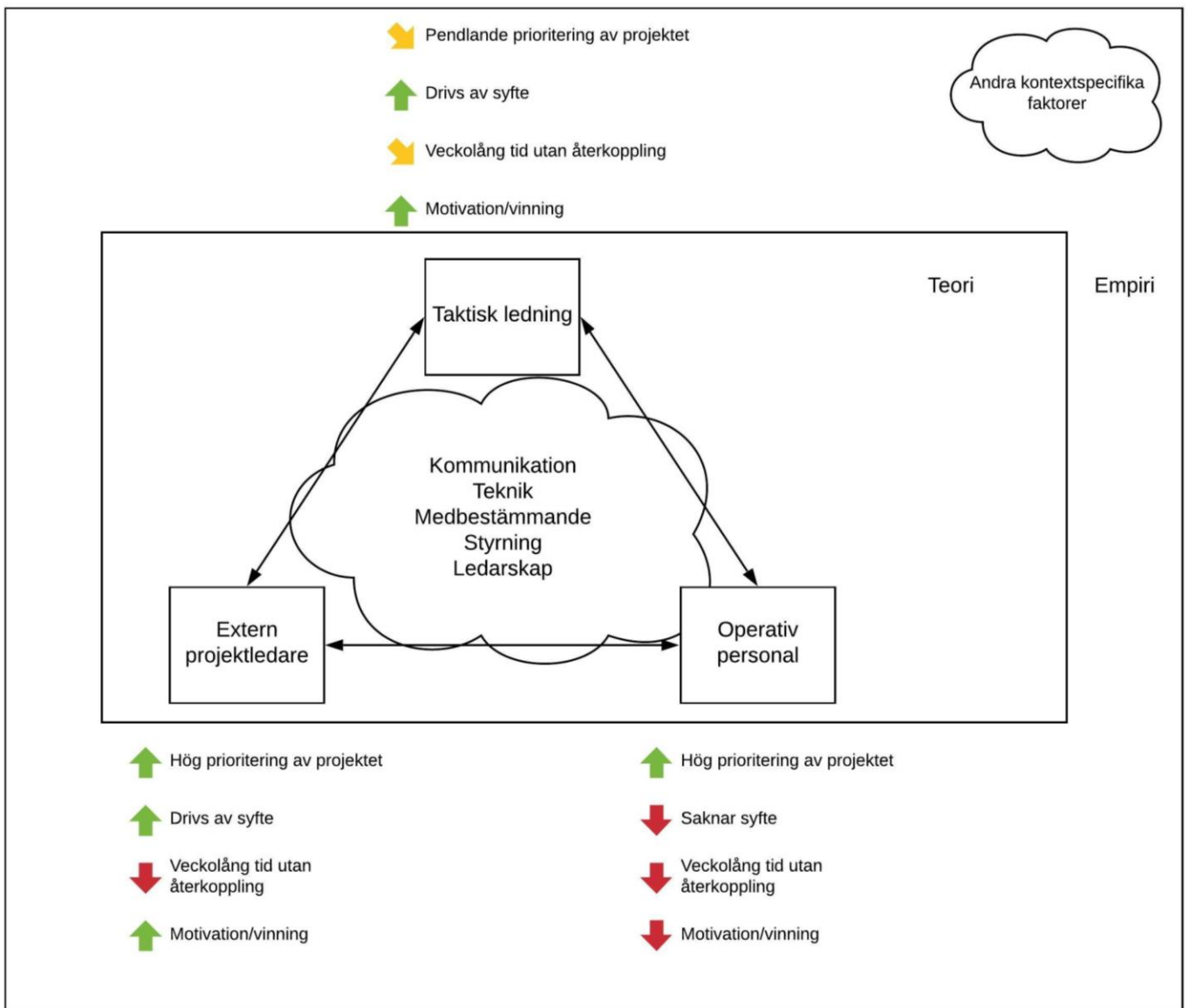
Wafa, M. & Yasin, M. 1998. Conceptual framework for effective implementation of JIT – An empirical investigation. *International Journal of Operations & Production Management* 18:19 pp. 1111-1124

Wolpert, C. (2010) *The success of Caterpillar's global approach to change management.* Global Business and Organizational Excellence, 29(6) pp.17-24

Yin, R. K. (2006) *Fallstudier: Design och Genomförande*

11 Bilagor

11.1 Bilaga 1 – Aspekterna och grupperna



11.2 Bilaga 2 - Frågeformulär

Första testet har nu genomförts och det är dags att utvärdera hur implementeringen har gått till väga. Detta fokuserar inte på om testet har varit lyckat eller ej, utan på den metod och det tillvägagångssätt som förändringsagenten har använt sig av vid förändringen. Nedan kommer ett antal påståenden som graderas mellan 1-5, där 1 är håller inte alls med och 5 är håller helt med. Ringa in den siffra som bäst motsvarar vad du upplever.

Anledningen till utvärderingen är för att ta reda på vad som är viktigt att tänka på när man planerar och genomför förändringar av arbetsrutiner inom flera grupper i en organisation och resultatet ska hjälpa att vidare utveckla ett metodiskt tänkande kring förändringsarbeten.

Frågeformulären kommer att vara konfidentiella och svaren kommer inte att kunna kopplas till person. Svaren kommer även att fungera som ett initierande steg i nästa fas av utvärderingen där vissa delar kommer att diskuteras i grupp.

Tack för att ni tar er tid att svara på detta!

// Simon Back & Emil Lendren

Jag har fått den informationen som krävs för att förstå varför förändringen genomförs.

1 2 3 4 5

Jag fick informationen i god tid så jag kunde förstå vad förändringen innebar.

1 2 3 4 5

Informationen kom ifrån den/de personer som var relevant för situationen.

1 2 3 4 5

Ny informationen har presenterats under förändringens gång på ett önskvärt sätt.

1 2 3 4 5

Det är tydligt vilka som ansvarar för respektive delar av det nya arbetssättet.

1 2 3 4 5

Det är tydligt vad som ska göras om något inte går som det ska.

1 2 3 4 5

Jag vet vem jag ska vända mig till med potentiella förbättringar för arbetssättet.

1 2 3 4 5

Jag vet vem jag ska vända mig till vid potentiella risker för det nya arbetssättet.

1 2 3 4 5

Det var enkelt att ta till sig den nya teknologin som tillfördes.

1 2 3 4 5

Jag föredrog att vi tog ett steg ifrån all teknologi.

1 2 3 4 5

Jag förstår varför vi använder oss av ny teknologi (beställningssystemet).

1 2 3 4 5

Jag förstår varför vi tog ett steg ifrån teknologi (Lappar).

1 2 3 4 5

De nya arbetsrutinerna har givit oss mer kontroll över arbetsdagen.

1 2 3 4 5

De nya arbetsrutinerna är väl dokumenterade och jag kan enkelt ta till mig dem.

1 2 3 4 5

Jag upplever att det nya arbetssättet har möjlighet till att fungera i längden.

1 2 3 4 5

Jag är nöjd med vad jag har fått vara med och bestämma över under förändringen.

1 2 3 4 5

Jag har upplevt att jag har haft möjlighet till att påverka förändringen under arbetet.

1 2 3 4 5

Det har varit tydlig vilka som har haft ansvaret och genomfört förändringen.

1 2 3 4 5

Det har funnits möjlighet till att kommunicera med ledarskapet för förändringen.

1 2 3 4 5

Jag upplever att jag fått rum för att framföra kritik mot förändringen.

1 2 3 4 5

Jag upplever att min kritik har tagits på allvar.

1

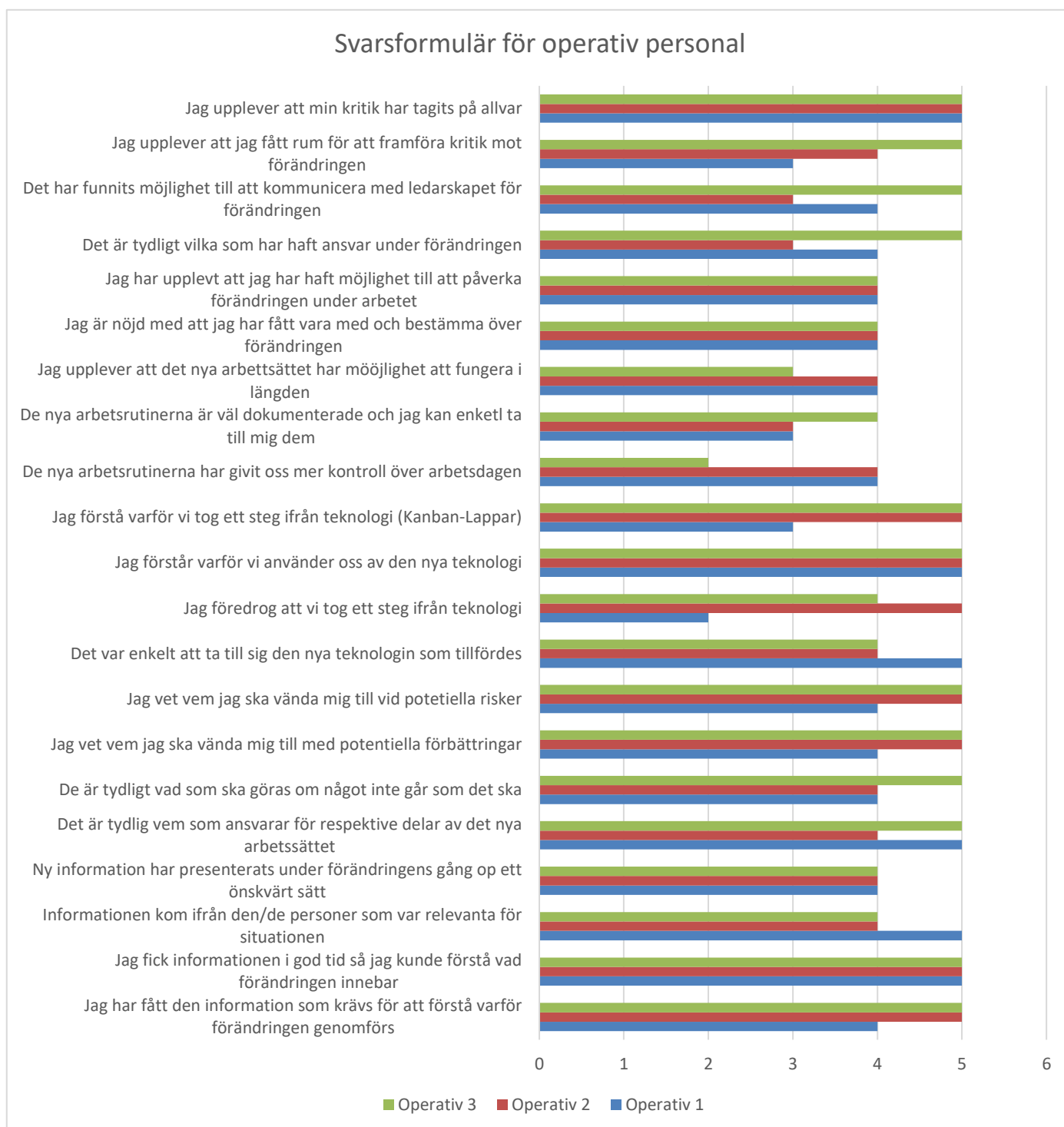
2

3

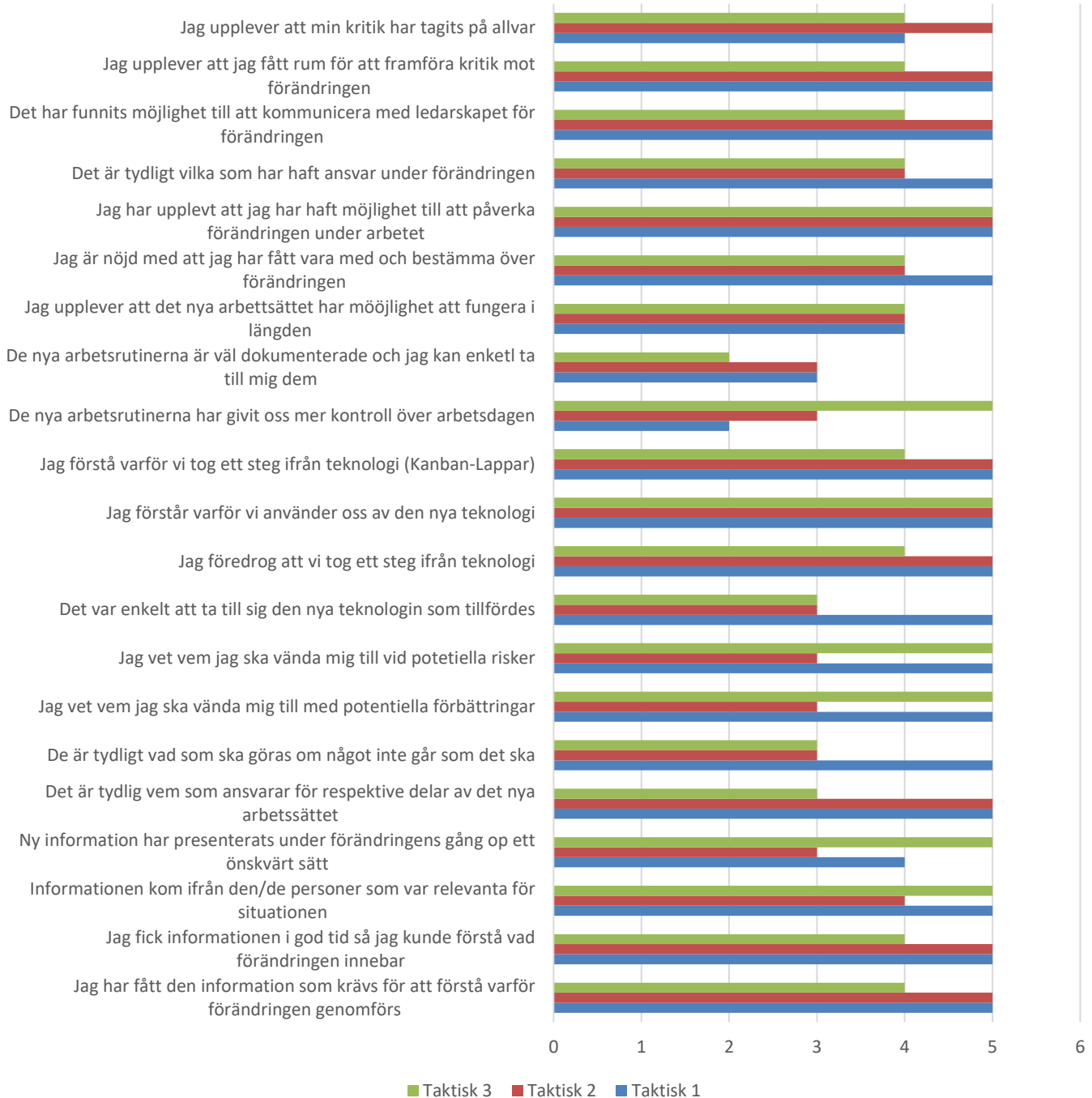
4

5

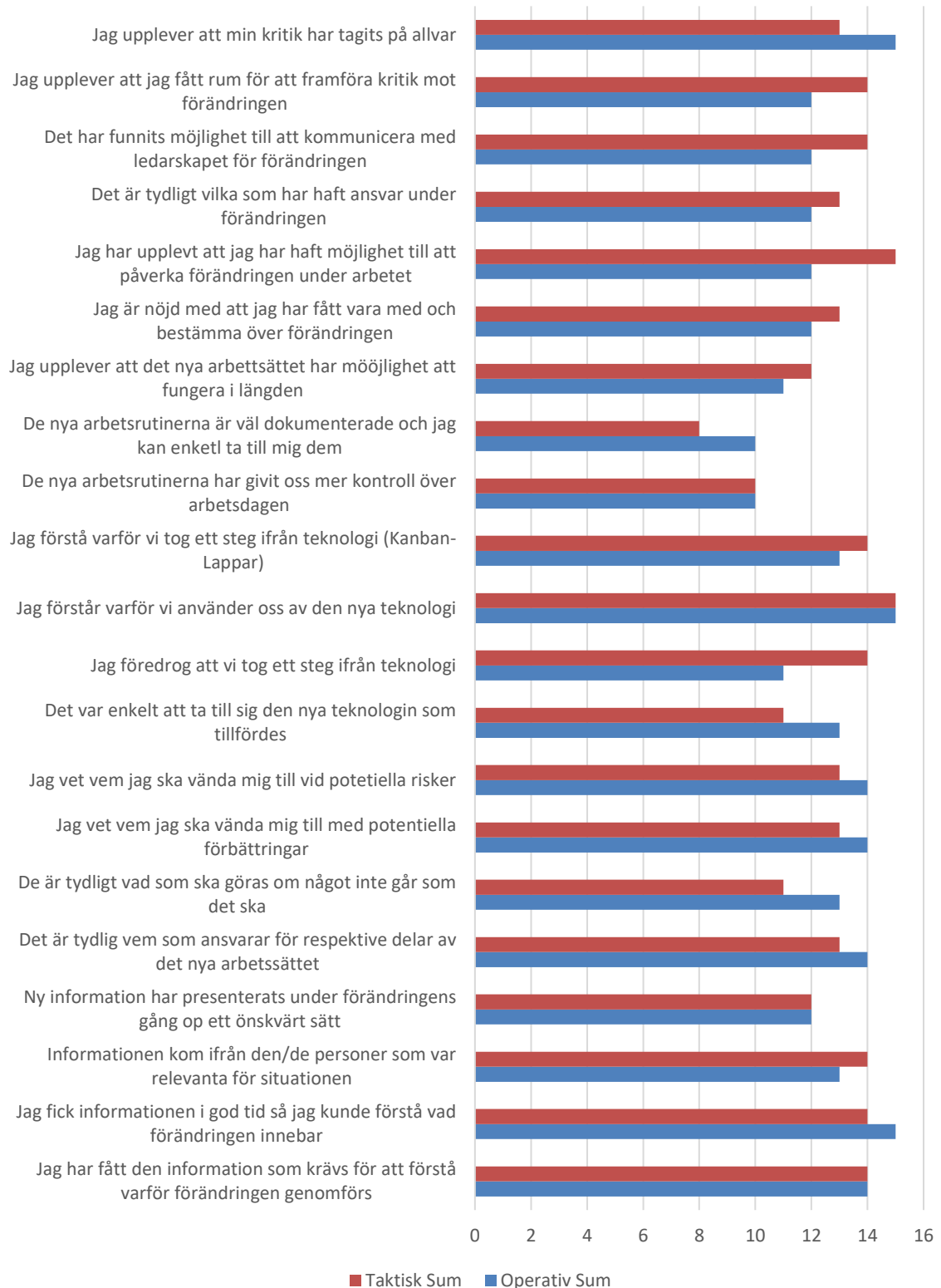
11.3 Bilaga 3 - Svarsformulär



Svarsformulär för taktisk personal

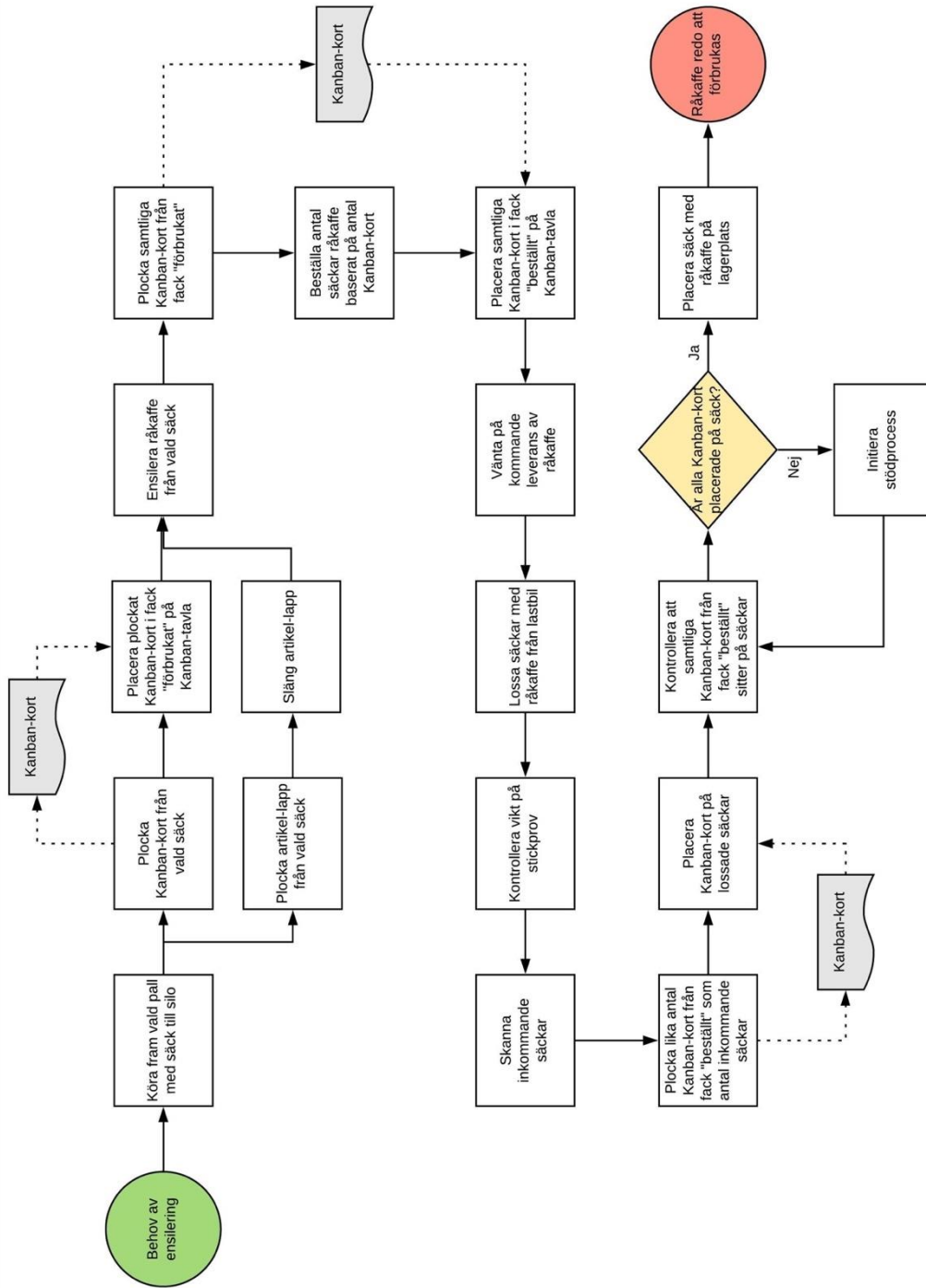


Svarsformulär mellan grupperna

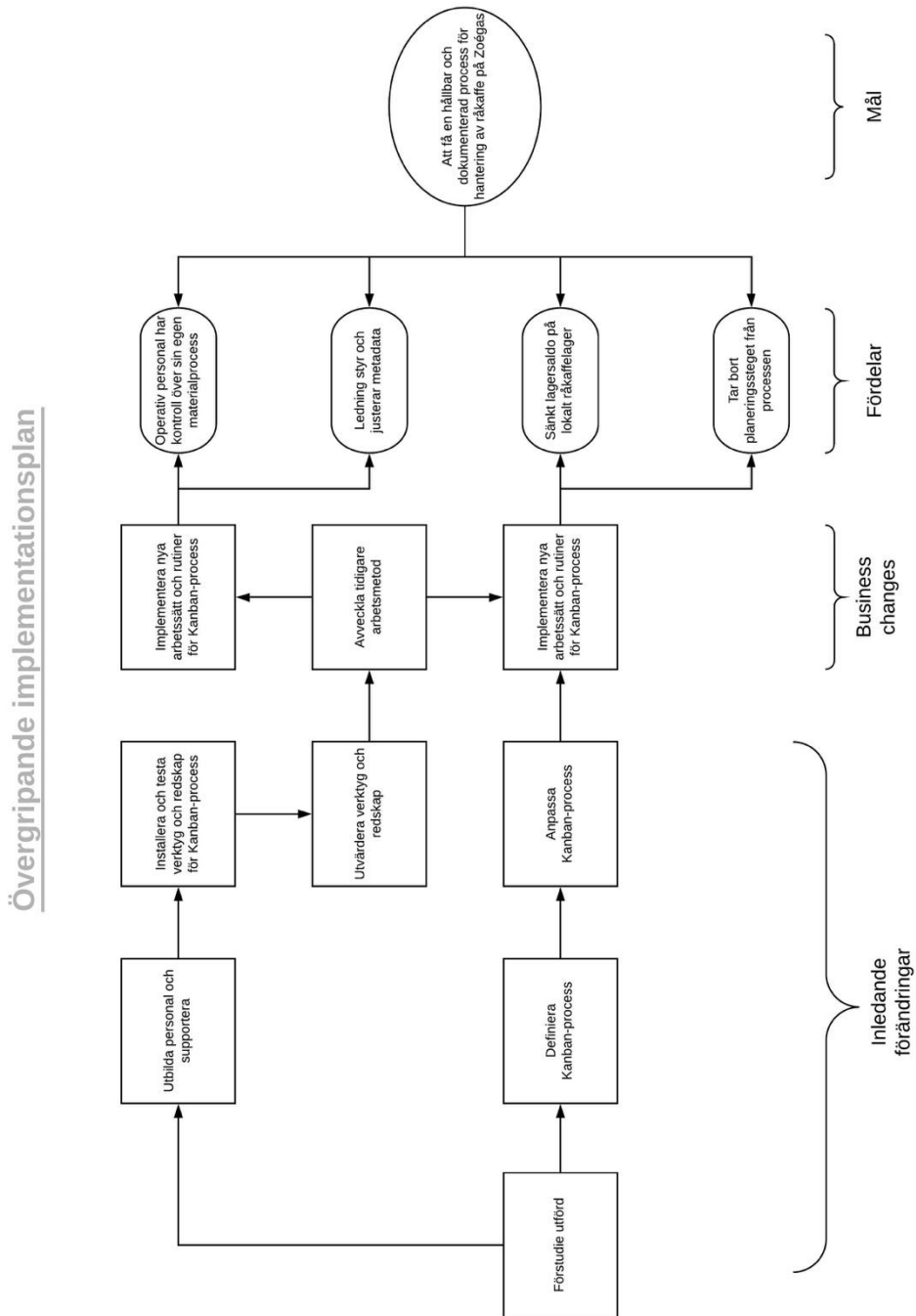


11.4 Bilaga 4 – Huvudprocess råkafe

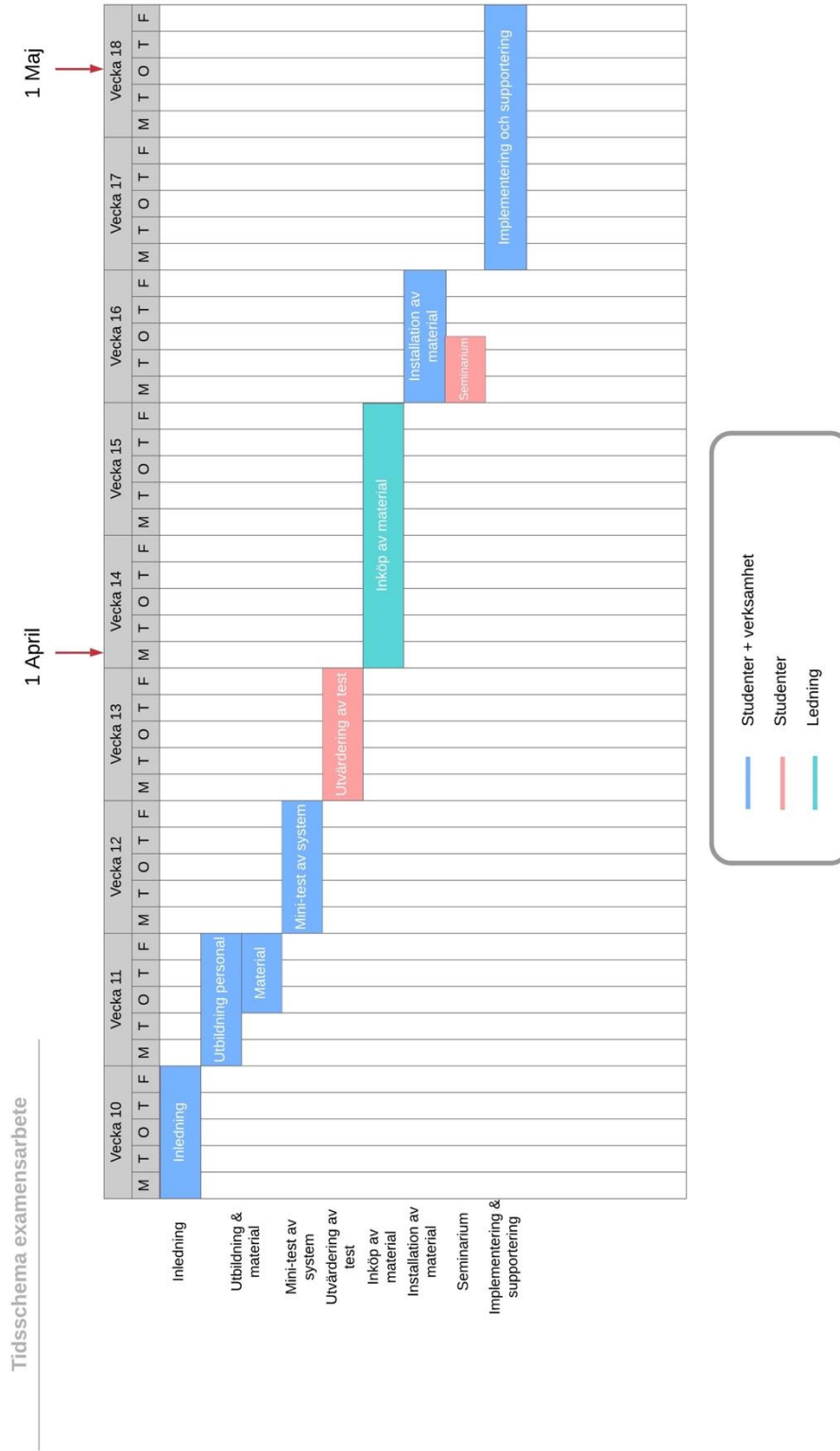
HUVUDPROCESS RÅKAFFE



11.5 Bilaga 5 – Implementationsplan Benefits Management



11.6 Bilaga 6 - Tidsplanering



11.7 Bilaga 7 – Stödprocess råkafe

STÖDPROCESS RÅKAFFE

