



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## **Organisationsförändring, pest eller kolera?**

**– En kvalitativ studie där virusteorin används för att studera en organisationsförändring**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Monika Ekström  
Erik Stenback

Handledare: Karin Lumsden Wass  
Juni, 2010

## Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2010

Handledare: Karin Lumsden Wass

Examinator: Per-Olof Thång

Uppsatsen du har framfört dig baseras på en kvalitativ studie gjord på ett av Sveriges största byggföretag vid införandet av en arbetsmodell som företaget kallar Strukturerad produktion. Modellen baseras på Lean production. Syftet är att studera Strukturerad produktion samt dess införande. Vi svarar på syftet genom att undersöka hur befattningshavare inom företaget diskuterar förändringsprocessen, vilket formuleras genom våra frågeställningar.

- Hur ser modellen för Strukturerad produktion ut, vilka är de bärande idéerna?
- Hur går processen för införandet av Strukturerad produktion till?
- Vilka översättningar görs för att anpassa modellen till organisationen?

I teoridelen har vi valt att utgå från ett brett spektra för att sedan ”tratta ner” teorin. Vi inleder att med hjälp av Dawson (2007) att beskriva förändring i ett historiskt perspektiv. Det följs av ett stycke som, med hjälp av Czarniawska (2005) och Røvik (2008), beskriver två synsätt inom organisationsforskning, det modernistiska/rationella samt det socialkonstruktionistiska. Sist i teoridelen presenterar vi en tredje väg, som Røvik (2008) har utvecklat utifrån de två synsätten, där fokus ligger på virusteorin. Virusteorins sju punkter använder vi senare för att presentera och analysera vår empiri. Studiens empiri består av sex intervjuer samt intern dokumentation rörande modellens utformning och planerade implementering.

Strukturerad produktion bygger på ett standardiserat arbetssätt som inrymmer rutiner, instruktioner och handböcker med detaljerade beskrivningar. Ledningen har tillsatt grupper med hantverkare och arbetsledare som gemensamt diskuterat fram en intern Best practice för varje moment i produktionsprocessen. Dels för att effektivisera processen dels för att skapa delaktighet hos de anställda. Företaget har gjort översättningar och skapat egna begrepp och benämningar för att skapa en identitet som underlättar implementeringsarbetet. Vi har utifrån virusteorin identifierat translatörer inom företaget som agerar idéspredare av modellen Strukturerad produktion. Vidare framgick det att det finns motstånd och oro inom företaget över den kommande organisationsförändringen, vilket företaget är medvetet om och är tvungna att hantera. I dagsläget ser vi att arbetet är aktivt men det framgår inte hur det kommer se ut i framtiden. En fråga som vi ställer oss är huruvida det arbetssättet är ytterligare en övergående trend eller om det är en struktur som kommer att överleva över tid.

### Nyckelord:

Organisationsförändring, Översättningsteorin, Virusteorin, Top-down styrning, Byggföretag

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
1.1 Branschbeskrivning .....	5
1.2 Företagsbeskrivning .....	5
1.3 Projektbeskrivning .....	6
1.4. Syfte och frågeställningar.....	6
1.5. Disposition .....	6
2. Teori .....	7
2.1. Historiskt perspektiv .....	7
2.2. Två synsätt.....	7
2.2.1. Det modernistiska, rationella synsättet.....	7
2.2.2. Det socialkonstruktionistiska synsättet .....	8
2.3. En tredje väg.....	8
2.3.1. Virusteorin.....	9
3. Metod .....	11
3.1. Datainsamling.....	11
3.2. Analys av resultatet .....	12
3.3. Trovärdighet .....	13
3.4. Etik .....	13
4. Resultat.....	15
4.1. Form, innehåll och ursprung .....	15
4.1.1. Form .....	15
4.1.2. Innehåll.....	15
4.1.3. Ursprung.....	16
4.2. Smitta .....	17
4.3. Immunitet .....	19
4.4. Inkubationstid.....	21
4.5. Verkningsmekanismerna .....	22
4.6. Mutation .....	22
4.7. Inaktivering och reaktivering .....	23
5. Diskussion .....	25
Referenser.....	29
Bilaga 1. ....	30
Bilaga 2. ....	31

# 1. Inledning

Som personalvetare kommer vi ständigt att ställas inför utmaningar inom många olika områden. Ständigt kommer nya trender i vad företag bör och inte bör göra vilket företag behöver förhålla sig till. För att lyckas anser vi att organisationer behöver väl genomtänkta strategier vid införande av något nytt. Samtidigt är det viktigt att ompröva strategierna för att hitta nya effektiva sätt att nå ett framgångsrikt personalarbete. För att vi ska känna oss rustade inför uppgiften att lyckas som personalvetare vill vi tillskansa oss de verktyg som krävs för ett lyckat arbete. Utifrån det här resonemanget har vi valt att studera förändring och hur det påverkar organisationer och medarbetare. Ett flertal forskare har försökt att svara på vad som sker i ett företag när det befinner sig i en organisationsförändring, och det finns därför flera bud och teorier.

Det finns studier av forskare som visar på kontextberoende faktorer som spelar in i hur förändringar ser ut och tas emot av de organisationer som befinner sig i organisationsförändringarna. Ett exempel är Alison L. Kitsons (2009) studie *The need for systems change*. Kitson belyser, genom sin studie inom sjukvården, viktiga frågor såsom att inte bara acceptera den traditionella synen på organisationer där organisationer är rationella logiska platser, utan forskare bör problematisera det mer utifrån andra synsätt.

Vidare finns det forskning som tar avstamp i det motstånd som ofta uppvisas mot organisationsförändring. Exempelvis John C. Bruckmans (2008) *Overcoming Resistance to Change* som, genom sin studie av över 300 organisationer inbegripna i förändringsprocesser, har funnit viktiga aspekter och punkter som bör tas i beaktande för att kunna bemöta motstånd på ett konstruktivt sätt.

Ytterligare en ansats är vad som sker efter en omorganisation, vilket David Renemark och Ulla Eriksson-Zetterquists (2009) har gjort i sin studie *Vad händer efter ett förändringsprojekt?* undersöker huruvida en tidigare jämställdhetsinsats har gett resultat, samtidigt som den belyser viktiga aspekter av hur det kontinuerligt arbetas med förändring i ett sammanhang där andra förändringar sker samtidigt.

Det finns kort sagt en mängd sätt att förhålla sig till organisationsförändring. För vår studie har vi valt att använda oss av översättningsteorin (Rövik 2008; Czarniawska 2005) då vi anser att den ger oss de verktyg vi behöver för att besvara våra frågeställningar som vi presenterar nedan. Uppsatsen baseras på en studie gjord på ett av Sveriges största byggföretag. För att anonymisera företaget har vi valt att kalla det för Byggföretaget AB. Studien går ut på att undersöka hur införandet av en ny arbetsmetod diskuteras och översätts inom företaget. Vi tror att den kunskap som arbetet kommer medföra ger oss bredare förståelse för organisationsförändringar i vår framtida yrkesroll.

Nedan ger vi en kort beskrivning av den bransch som Byggföretaget AB verkar inom. Därefter beskriver vi företaget, följt av en introduktion till det projekt som företaget håller på att driva igenom. Avslutningsvis beskriver vi vårt syfte och frågeställningar för studie.

## 1.1 Branschbeskrivning

Samtidigt som de svenska storstadsregionerna växer mer än någonsin är bostadsbyggandet mycket lågt. Under de senaste tio åren är Sverige ett av de länder som har byggt lägst antal bostäder i Europa. I de övriga nordiska grannländerna byggs det dubbelt så många bostäder per tusen invånare som i Sverige. I Sveriges storstäder är efterfrågan på bostäder därför stor. Det gör att det finns många som ser en möjlighet att tjäna pengar och därför blir det hård konkurrens på marknaden vilket har lett till att byggföretagen behöver se över sina kostnader för att vara konkurrenskraftiga och Byggföretaget AB är inget undantag (SCB 2008).

## 1.2 Företagsbeskrivning

Byggföretaget AB är en av Nordens största projektutvecklare av bostäder och bostadsområden. Företaget omsätter cirka 10 miljarder kronor och har cirka tvåtusen anställda. Verksamheten är inriktad på nyproduktion av bostäder i attraktiva lägen med tyngdpunkt på expansiva storstadsområden och universitetsorter i Norden och i Belgien. Dessutom arbetar Byggföretaget AB med utveckling av kommersiella lokaler samt entreprenadverksamhet, huvudsakligen i Storstockholmsområdet (Företagsbeskrivning).

Företagets verksamhet är operativt indelad i affärsenheter. Respektive affärsenhetschef är direkt underställd VD. Koncernledningen utgörs av VD, affärsenhetschefer samt stabschefer.

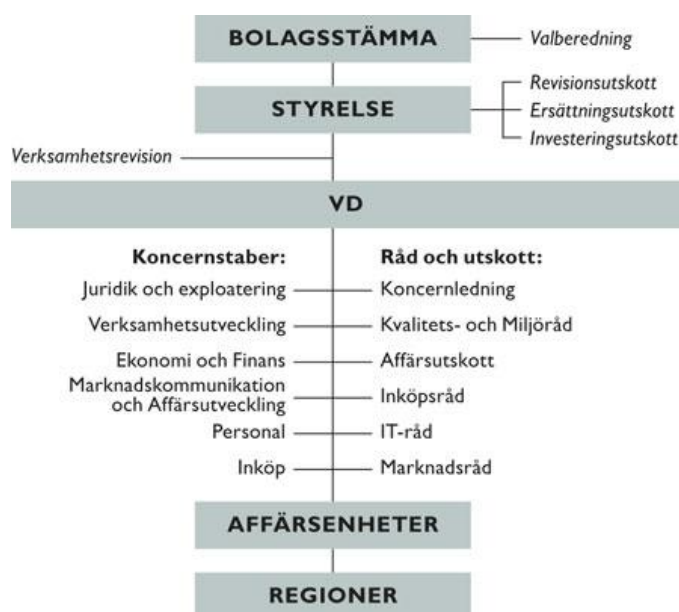


Bild 1. Styrningsstruktur (Styrningsstrukturen)

Byggföretaget AB bygger varje år flera tusen bostäder. Hittills har produktionsmetoder och processer vid byggandet varierat från projekt till projekt. För att effektivisera bostadsbyggandet vill ledningen ta vara på den kompetens som finns inom företaget genom att samordna metoder och processer för att möjliggöra erfarenhetsöverföring mellan projekten. På längre sikt är målet att skapa en väl strukturerad produktionsprocess med förutsättningar för ständiga förbättringar. Byggföretaget AB har därför startat ett projekt med syfte att nå dit (Verksamhetsplan).

### 1.3 Projektbeskrivning

Enligt projektbeskrivningen är huvudsyftet med projektet att sänka kostnaderna i produktionsprocessen utifrån en given produkt, för att möjliggöra ett ökat kundvärde. För att nå dit lanserades i maj 2010 organisationsmodellen Strukturerad produktion vilken baseras på idéerna om Lean production. Grundidén är att undvika slöseri i produktionskedjan och skapa värde i allt som produceras. På så sätt ska företaget effektivisera sitt arbete och därmed sänka produktionskostnaderna utan att göra avkall på boendekvalitén. Införandet av Strukturerad produktion och den förändring som det innebär anses vara en av de största och viktigaste förändringsprocesserna inom Byggföretaget AB vilken är tänkt att genomsyra hela företaget (Projektplan). Med den här bakgrundskunskapen presenterar vi nedan uppsatsens syfte och frågeställningar som är utformat efter vårt beskrivna intresse inom ramen för den tid som är avsatt för arbetet.

### 1.4. Syfte och frågeställningar

När vi genomförde vår undersökning var Byggföretaget AB mitt i förändringsprocessen. Det upplevde vi som särskilt intressant då medarbetarna som vi träffade var mitt i arbetet med att utforma och diskutera modellen för Strukturerad produktion. Utifrån bakgrunden ovan och det läge som Byggföretaget AB befann sig i, är syftet för vår undersökning att studera modellen Strukturerad produktion samt dess införande inom Byggföretaget AB. Vi tyckte att det var intressant att se hur ett företag, och dess medarbetare, handskades med en organisationsförändring och vad som skedde när en organisationsteori applicerades som innebär ett nytt sätt att förhålla sig till hur verksamheten skulle drivas. Vi svarar på syftet genom att undersöka hur medarbetare inom företaget diskuterade förändringsprocessen, vilket formuleras genom våra frågeställningar:

- Hur ser modellen för Strukturerad produktion ut, vilka är de bärande idéerna?
- Hur går processen för införandet av Strukturerad produktion till?
- Vilka översättningar görs för att anpassa modellen till organisationen?

### 1.5. Disposition

För att kunna följa strukturen i den här uppsatsen har vi valt att inkludera det här dispositionsavsnittet vilket består av en kort beskrivning av uppsatsens fem huvudrubrikers innehåll. Utöver det här stycket kommer vi under varje huvudrubrik ge en beskrivning av vad avsnittet kommer att innehålla.

Hittills har vi presenterat inledningen följt av en bakgrundsbeskrivning till det företag som studien är genomförd på. Det genom en beskrivning av den bransch, inom vilken företaget verkar, av företaget samt av det projekt som har legat till grund för vår studie. Därefter presenterade vi vårt syfte och frågeställningar. Del två innehåller den teori som vi har använt oss av innehållande ett historiskt perspektiv av organisationsförändring. Det följs av en presentation av två synsätt och avslutas i en tredje väg att förstå och tolka förändringsarbete. I del tre ger vi en beskrivning av vårt metodval med syfte att visa på ett genomgående trovärdigt tillvägagångssätt i vår undersökning. Del fyra består av resultatet av undersökningen där empirin presenteras tillsammans med analysen. I del fem som är den sista delen för vi vår diskussion och presenterar vår slutsats.

## 2. Teori

Här kommer vi presentera de teorier som vi har använt oss av i den här studien. Inledningsvis ger vi en kort historisk tillbakablick på hur organisationsförändring kan uppfattas. Det följs av en beskrivning av två synsätt inom organisationsforskningen. I nästkommande del beskriver vi en tredje väg för att förstå och studera förändring, där virusteorin är en del vilket utmynnar i vår ansats inför resultatdelen utifrån den angivna teoretiska ramen.

### 2.1. Historiskt perspektiv

De senaste hundra åren har det inom forskningen uppstått en mängd teorier om hur förändring och organisering av arbete bäst hanteras, trots det har det inte uppkommit svar som kan klassas som definitiva. En grundläggande orsak är att det är svårt att definiera och avgränsa vad som är förändring. Å ena sidan är allt som sker inom företag förändring. Där allt från stort till smått ses som påverkande faktorer, vilket gör att det blir svårt att se förändring som en separat del från andra mer vanliga studier av organisationer. Å andra sidan finns en begränsad definition som är så snäv att den utesluter faktorer som vid första anblicken inte får något större värde men som i slutändan kan vara avgörande för en organisations utveckling. För att underlätta arbetet med förändringsarbete har forskare försökt nå en möjlig definition av vad som är en organisationsförändring genom att identifiera avgörande faktorer (Dawson 2007).

### 2.2. Två synsätt

Utifrån den ovan beskrivna idén om behovet av en definition av förändringsarbete har det vuxit fram flera skolor inom organisationsforskningen vilka bygger på teorier om vad förändringsarbete innebär (Dawson 2007). Två stora synsätt som handlar om hur organisationsförändring kan uppfattas och tolkas är det modernistiska, rationella samt det socialkonstruktionistiska synsättet (Rövik 2008).

#### 2.2.1. Det modernistiska, rationella synsättet

Detta synsätt kallas även diffusionsmodellen (Czarniawska 2005), och kännetecknas av tre väsentliga drag. Det första är en framstegs- och utvecklingsoptimism, där uppfattningen är att samhället hela tiden rör sig mot en allt högre civilisationsnivå. Det andra är tron på organisering och organisationer där det är organisationer som ska förverkliga målet att nå en högre civilisationsnivå. Det tredje draget är vetenskaps- och kunskapsoptimism där organisationer ses som ett system som verkar utifrån universella regler (Rövik 2008). Direktiv kan enligt detta synsätt överföras direkt från ledningen till de anställda utan någon vidare anpassning eller diskussion. Utifrån en diffusionsmodell anses organisationer kunna styras från ett Top-down perspektiv (Czarniawska 2005).

Ett sätt att förstå diffusionsmodellen är att se på en organisation med en Tydlig Top-down styrning. Ett exempel på det är Toyotas bilfabriker som utvecklade Lean production vilket var ett arbetssätt som visade sig vara en framgångsfaktor. Arbetet med Lean production går ut på en ständigt utvecklande process med målet att minska kostnader och slöseri. Samtliga förändringar i produktionssättet vägs mot målet för att sedan utvärderas huruvida förändringen hade önskad effekt. Lean production bygger på standardisering, kvalitet, Just in Time, Best practice, engagemang och behovsstyrd produktion. Metoderna är mätbara för att

underlätta för företaget att effektivisera sitt förändringsarbete. Några exempel på åtgärdsområden kan vara kvalitetssäkringen av en produkt för att minimera omfattningen av kasserade varor, att effektivisera tidslinjen så att mer produceras på kortare tid eller att ta vara på medarbetarnas kreativitet och idéer för att effektivisera ett utförande. Med Lean production kan företaget dessutom planera och anpassa sin produktion så att kunden får sin leverans då det önskas. Det sistnämnda exemplet är dock något som det finns delade meningar om huruvida företag faktiskt lyckas med det genom att tillämpa Lean production (Liker 2004).

Best practice är en modell tätt sammankopplad med Lean production vilken går ut på att se vilka metoder och tekniker som kontinuerligt uppvisar resultat som är överlägsna andra metoder. Vidare används riktlinjer för att formulera mål att sträva efter för att motivera till att utveckla ytterligare Best practice. Modellen för Best practice är något som är kontextberoende och till viss del tidsberoende, där varje organisation individuellt behöver se över vad som är bäst för deras situation (Zairi 1999).

### **2.2.2. Det socialkonstruktionistiska synsättet**

Kännetecknas, liksom det modernistiska/rationella, av tre huvudsakliga drag. Det första är den socialt konstruerade verkligheten som menar att organisationer alltid befinner sig i socialt skapade ramar. Det andra är den skepsis som uppvisas mot positivistisk organisationsvetenskap med universellt gångbara lösningar för vitt skilda organisationer. Det tredje som innebär en skepsis till instrumentalismen vilket innebär att organisationer inte enbart anses vara ett instrument eller redskap för att nå olika mål (Rövik 2008).

Översättningsmodellen har sin grund i det socialkonstruktionistiska synsättet, modellen ser förändringsarbete och idéspredning som något som skapas gemensamt i en process där idéspredningen inte sker av sig självt. Det är genom att individer har ett intresse för idén som den sprids vidare. En viktig tanke inom översättningsteorin är påståendet att ett system, exempelvis en organisation, är oförmögen att ändra sig själv. Översättningsteorin anser att system är autopoietiska, självåterskapande, och att de inte kan förändras för långt utan att bryta ihop och inte längre vara ett system. Därför bör ett perspektiv intas att se till organisationsförändringar som projekt, det hindrar däremot inte att förmågan att kunna förbättra systemet. Översättningsmodellen innebär att de idéer som sprids tolkas på olika sätt av olika individer. Tolkningen som sker anses som positiv, då den genom friktion, i ett eventuellt motstånd, eller genom omformulering gör att ursprungsidén utvecklas och berikas (Czarniawska 2005).

### **2.3. En tredje väg**

Rövik (2008) menar att det finns en tvetydig sammanflätning mellan de två ovan beskrivna synsätten. Han beskriver det som att ”populära idéer och recept både kan vara redskap med instrumentella effekter och vara socialt konstruerade symboler med meningsskapande legitimerande effekter” (Rövik 2008:44) och förespråkar en tredje väg, pragmatisk institutionalism, som ett sätt att se på organisationsförändring.

Pragmatisk institutionalism är en teori ”om utbud, överföring och mottagande av idéer som baserar sig på och bidrar till att strukturera empiriska observationer som framstår som tilltrasslade och tvetydiga när de ensidigt betraktas antingen utifrån det



socialkonstruktionistiska synsättet eller det modernistiska, rationella synsättet” (Rövik 2008:46). Utifrån synsättet pragmatisk institutionalism formulerar Rövik (2008) två teorier varav den ena, virusteorin, tillsammans med översättningsteorin är den teorigrund vi har valt att använda oss av i vår undersökning.

### **2.3.1. Virusteorin**

Handlar om kontextualisering det vill säga vad som händer när en idé implementeras i en organisation, alltså vad idéer och recept gör med en organisation. Vidare går virusteorin att använda för att förstå sambandet mellan idé och handling samt hur de påverkar varandra. Metaforen av ett virus används för att beskriva organisationsöversättningar samt hur en verksamhet påverkas av förändring (Rövik 2008). Användandet av metaforer är, enligt Czarniawskas (2007) artikel *Complex Organizations Still Complex*, en långvarig tradition inom organisationsteorin.

Med viss försiktighet formulerar Rövik (2008) en teori om spridning av organisationskoncept på liknande sätt som ett virus sprids. Genom virusteorin besvaras frågan: ”vad händer med företag när de försöker adoptera och implementera organisationsidéer?” (Rövik 2008:291). För att nå dit används sju centrala stadier hos ett virus vilka är form, innehåll och ursprung, smitta, immunitet, inkubationstid, verkningsmekanismerna, mutation samt inaktivering och reaktivering, vilka presenteras nedan.

#### **Form, innehåll och ursprung**

Virus likt populära organisationsidéer har en enkel uppbyggnad och är därmed lätta att förstå och ta till sig. Ett virus består av ett skal och en kärna, något som anses vara sant även för organisationsidéer. Det kan dessutom vara svårt att se till ursprunget, var ett virus eller en organisationsidé kommer ifrån men genom metaforen beskrivs organisationsförändring på ett tillfredställande sätt (Rövik 2008).

#### **Smitta**

Virus och organisationsidéer sprids genom kontakt mellan idé- eller smittbärare, skillnaden mellan virus och organisationsidéer är att virus använder sig av transportörer medan organisationsidéer använder sig av translatörer, idébärare, som var och en kommer göra avtryck på teorin. Ett sätt att smittas av ett virus eller en organisationsidé kan vara antingen genom direkt kontakt med viruset/organisationsidén eller genom de ovan nämnda smittbärarna. De i sin tur har smittats av organisationsidén direkt eller genom smittbärare och så fortgår processen. Det är här som idéer översätts genom kontakt med en translatör som genom exempelvis förförståelse eller olika preferenser tolkar och förändrar idéerna (Rövik 2008).

#### **Immunitet**

Det finns individer som uppvisar resistens mot virus vilket kan liknas med det faktum att det finns organisationer, samt individer inom dem, som kan vara svåra att förändra då de besitter ett visst motstånd mot förändringen. Det råder ingen tvekan om att det inom organisationer finns ett starkt immunförvar/försvarsverk, både ett yttre försvar och ett inre försvar, som organisationen kan mobilisera mot inträngande organisationsidéer. Det yttre försvaret innebär att idéerna ofta hamnar inom en arena som av strukturskäl är skild från den faktiska verksamheten som organisationen bedriver. Det inre försvaret handlar om det som ofta går ut

på att använda sig av argument om varför organisationen skiljer sig från de organisationer där denna organisationsidé kan fungera (Rövik 2008).

### **Inkubationstid**

Virus kan liksom organisationsförändringar ta olika lång tid att sprida. Organisationer kan ofta snabbt visa tecken på att de tar till sig språkbruk från en ny organisationsidé men det kan ofta ta längre tid innan organisationsidén har effekt på hur man faktiskt arbetar inom en organisation (Rövik 2008).

### **Verkningsmekanismerna**

Handlar om när smittan slår ut i symtom. För en organisation kan ofta det första tecknet på att en organisationsidé har fått fäste vara att språket har påverkats, till exempel då det använder organisationsidéns begreppsmodell. Men huruvida idén faktiskt får fäste och påverkar är ofta något som tar längre tid. Tecken på att det stadiet har uppnåtts och att idéerna har blivit institutionaliserade är när värden, organisationen, själv arbetar aktivt med att föra in viruset (Rövik 2008).

### **Mutation**

Mutation sker i organisationer vid omformande av den idén som har införlivats, det kan exempelvis vara en omdöpfung av ett begrepp. Det kan vara ett sätt att bekräfta sin identitet som en egen organisation där det önskas visa på sin självständighet. Mutation kan även användas för att internt maskera den organisationsidé som organisationen försöker implementera för att till exempel försöka undvika motstånd (Rövik 2008).

### **Inaktivering och reaktivering**

Likt virus kan organisationsidéer växla mellan aktivitet och inaktivitet. Beroende på vilket utrymme en organisation anser sig ha att arbeta med en idé ges den olika stort utrymme i omgångar. Det kännetecknas av att organisationsidéer plockas fram när det är något inom företaget som anses behöva fixas, men som sedan låts vila när behovet av förändring inte är lika stort (Rövik 2008).

Med grund i virusteorin kommer vi göra en ansats i analysen att besvara vad som sker inom Byggföretaget AB under organisationsförändringen de nu finner sig i. Utifrån de ovan beskrivna förutsättningarna kommer vi föra vår analys i sju punkter enligt virusteorin där vi under varje punkt ska föra en diskussion kring företagets förutsättningar utifrån den empirin vi har samlat. På så vis kommer vi kunna svara på vårt syfte och frågeställningar.

### 3. Metod

Den här studien baseras på en kvalitativ metod då vi är intresserade av att studera och diskutera den förändringsprocess som Byggföretagen AB står inför. Det, menar vi, görs mest fördelaktigt genom intervjuer med involverade personer och analys av relevanta dokument. I det här avsnittet kommer vi redogöra för vårt metodval samt tillvägagångssätt. Det gör vi genom att diskutera våra ställningstaganden vad det gäller datainsamling, intervjuer, urval, analysmetod, trovärdighet samt etik.

#### 3.1. Datainsamling

Vi inledde vårt arbete med att söka litteratur och teorier inom området för organisationsförändring. Pararellt med teoriinsamlingen fick vi tillgång till dokumentation om projektet för Strukturerad produktion från Byggföretaget AB, bland annat en projektbeskrivning samt ett antal rutinbeskrivningar med exempel på vad projektet var tänkt att leda till. Dokumentationen utforskade vi noggrant för att få en bakgrundskunskap rörande projektets syfte, form och planerade genomförande.

Därefter genomförde vi sex intervjuer med medarbetare placerade på olika orter och nivåer inom företaget. Placeringen medförde att vi genomförde tre av intervjuerna som en-till-en intervjuer (Kvale 2009) och övriga tre via telefon. Vi är medvetna om att det är olika förutsättningar vid telefonintervju kontra en-till-en intervju, det är till exempel mindre utrymme att uppfatta kroppsspråk och liknande dessutom finns risken att gå miste om den personliga relationen som är mer gynnsamt skapas vid personligt möte. Vi närvarade båda två vid samtliga intervjuer för att vi skulle ha chans att komplettera varandra så att de frågeområden vi ville ha svar på täcktes in. Vi ansåg det dessutom rimligt sett till antalet intervjuer att båda medverkade. För att lyckas med det använde vi därför oss av en högtalartelefon vid telefonintervjuerna.

Kvale (2009) beskriver intervjuer som att forskaren försöker förstå världen utifrån de intervjuades synvinkel. En intervju är ett hantverk och det är genom de beslut som fattas om hur intervjun genomförs och vilka etiska ställningstagande tas som avgör hur forskaren kommer kunna svara på sina frågeställningar, och det är hur svaren problematiseras och resultatet diskuteras som ger värde till studien. För att utföra intervjuer enligt ett sådant förhållningssätt behöver intervjuare inneha en hög färdighetsnivå (Kvale 2009). Vi har försökt uppnå det genom att vara väl förberedda och hela tiden försöka ha insikt i teoretiska problem vi kan ställas inför.

Vi valde en kvalitativ ostrukturerad intervjuform (Kvale 2009) med fasta områden att diskutera utifrån med utrymme att ställa fria följdfrågor. Vid utformandet av frågor räcker sunt förnuft och empati för andra människor långt (Esiasson 2007) och vi var noga med att tänka igenom intervjufrågorna inför genomförandet av intervjuerna för att frågorna skulle vara utformade på så vis att vi skulle minimera risken för missuppfattning och, eller misstolkning samt för att samtliga intervjupersoner skulle uppfatta frågorna på liknande sätt (Silverman 2006). Vi var noga med att intervjufrågorna skulle knyta an till vårt problemområde samt att skapa förutsättningarna för en dynamisk intervjusituation. Vi var dessutom noga med hur frågorna utformades för målet är att det ska vara en kort fråga som ger ett långt svar (Esiasson 2007). Intervjuguiden finns som Bilaga 1.

För att öka chanserna att intervjupersonen skulle känna sig trygg såväl i samtalet som i intervjusituationen hade vi en tydlig rollfördelning under intervjuerna. En av oss ansvarade för att avhandla frågeområdena medan den andre fick komma med kompletterande frågor. Den som inte ansvarade för att ställa frågor hade som uppgift att förmedla inledande information om ljudinspelning, anonymisering med mera. Det beskriver vi mer ingående under rubriken etik, samt att anteckna om det inträffade något utmärkande under intervjun. Alla intervjuer spelades in för att säkerställa att allt material skulle finnas med inför analysarbetet.

I arbetet med den här uppsatsen har vi fått tillgång till Byggföretaget AB för att utföra vår studie. Det är på vårt beväg som undersökningen sker inom det här företaget och vår förhoppning är att Byggföretaget AB skall kunna använda våra slutsatser för att förbättra sitt arbete med deras förändringsprocess. Även Byggföretaget AB har uttryckt det som önskan men inte som krav. Då vår enda uppdragsgivare är universitetet undkommer vi problematiken vid dubbla beställare och den dubbla lojaliteten som kan uppkomma. Däremot har vi upplevt det till viss grad problematiskt att få tillgång till material samt kontakt med personer inom Byggföretaget AB, vilket skulle kunna bero på att de bedömer vårt arbete som lågprioriterat.

Den empiri som vi använt i undersökningen består av intern dokumentation, innehållande bland annat projektets struktur, syfte, mål och planerat tillvägagångssätt, samt sex intervjuer, med medarbetare på olika geografiska och hierarkiska områden inom Byggföretaget AB.

Vid urvalet av dokumentation har vi blivit tilldelade material från vår kontaktperson på Byggföretaget AB samt till viss del från intervjupersonerna som hjälp att sätta oss in i den informationen som framkom under intervjuerna. Vad det gäller urvalet av intervjupersoner blev vi informerade om femton personer som sågs som lämpliga att intervjua. Av dem gjorde vi ett slumpmässigt urval och bokade in intervjuer med sex personer.

### **3.2. Analys av resultatet**

För att ta oss an vårt empiriska material utifrån intervjuerna valde vi att transkribera de två längsta intervjuerna och sedan använda oss av en sammanfattningsteknik vid den fortsatta transkriberingen. Det innebar att vi koncentrerade det resterande materialet och pressade samman långa svar som inte var relevanta för att därmed bättre fånga innebörden av det som sades (Esiasson 2007). När vi i analysarbetet ansåg det nödvändigt med precis transkribering gick vi tillbaka till vårt inspelade material så att vi hade möjlighet att transkribera exakt vad som sades till exempel när vi ville ha möjligheten att citera.

När vi i analysen valde att använda oss av citat för att belysa olika områden försökte vi att förhålla oss till några riktlinjer. Riktlinjerna går ut på att vi försökt hålla oss kortfattade, vi gör en tolkning av det vi citerar, vi försöker sätta citaten i en kontext och vi har försökt att hitta citat som är direkt relaterbara och relevanta för vår studie (Kvale 2009).

För att analysera vårt empiriska material valde vi att använda oss av Røviks (2008) virusteori för att kategorisera materialet (Esiasson 2007). Vi började med att ta oss an vår empiri genom att läsa transkriberingarna och dokumentationen var för sig för att få en helhet för vad intervjupersonerna valde att förmedla. Därefter sovrade vi i materialet utifrån våra

frågeställningar. Under vårt analysarbete var vi medvetna om att vår förförståelse och fördomar påverkar vår tolkning av resultatet (Kvale 2009).

### **3.3. Trovärdighet**

Inom ramen för uppsatsen ville vi undersöka modellen för Strukturerad produktion samt hur införandet av modellen diskuteras inom Byggföretaget AB. Genom att intervjua personer på olika nivåer inom företaget samt att analysera den dokumentation som vi har fått tillgänglig för oss anser vi oss uppfylla syftet. Vi valde att endast fokusera på hur medarbetare inom Byggföretaget AB diskuterar förändringen och vi valde därmed bort att dra slutsatser kring sådant som kön, ålder etnicitet etc. För att skapa trovärdighet visar vi på transparens och vetenskaplighet här i metodavsnittet (Silverman 2006; Thurén 2007). Här beskriver vi vilka ställningstaganden och avvägningar vi har gjort för att till exempel vara noga med att undvika att ställa ledande frågor under intervjusituationerna.

För att ytterligare se till trovärdigheten och vår möjlighet att göra generaliseringar har vi använt oss av en analytisk generaliseringsmodell. Där har vi gjort en bedömning om i vad mån resultaten i en studie kan ge vägledning för vad som kan hända i en annan situation. Utifrån den modellen bygger vi våra generaliseringsanspråk på en påståendelogik, som innebär att vi genom att klargöra argument och specificera stödjande belägg ger läsaren möjlighet att själv avgöra vårt generaliseringsanspråk (Kvale 2009).

Något som vi ser som en eventuell brist är att Byggföretaget AB tilldelade oss lämpliga intervjupersoner. Det kan ha gjort att resultatet blev ett annat än om vi själva fritt hade fått välja personer då Byggföretaget AB kan ha valt ut de personer som till exempel har den attityden till förändringen som önskas visas upp.

### **3.4. Etik**

Silverman (2007) anser det viktigt att ta ställning till sitt etiska förhållningssätt som forskare. I vårt arbete har vi valt att anonymisera både vilket företag vi har utfört vår undersökning på samt vilka medarbetare som medverkat. Det beror på att risken finns att det kan uppkomma affärshemligheter vilket vi har fått krav från företaget att inte avslöja. Vi har inte haft möjlighet att anonymisera deltagarna mot företaget då vi har blivit föreslagna personer att intervjua men det vi har gjort är att vi kallar intervjupersonerna för Intervjuperson A, B, C, D, E samt F, baserad på ordningen som intervjuerna genomfördes, för att minimera risken för igenkännande. Vi har även valt att spela in en ljudupptagning av intervjuerna för att underlätta transkriptionsarbetet och därmed analysarbetet. Ljudmaterialet är sådant som endast vi kommer ha tillgång till.

Vidare frågade vi huruvida de medverkande ville få tillgång till uppsatsen i sin helhet när den är klar, efter examination. Anledningen till att vi valde att dela med oss av den först då beror på att vi inte anser oss ha ställt känsliga frågor i den omfattningen att vi ansåg nödvändigt att samla in feedback under arbetets gång. Vi ansåg risken större att det tar orimligt mycket tid i anspråk. Vi valde dessutom att informera oss om huruvida intervjupersonen samtyckte om att det var okej att kontakta dem via e-post eller telefon vid kompletterande frågor. För att säkerställa att intervjupersonerna skulle känna sig trygga i sin medverkan samt att ha goda möjligheter till att ta till sig informationen valde vi att förmedla den både muntligt i samband

med intervjun samt via e-post inför. I den skriftliga informationen inkluderade vi våra kontaktuppgifter så att vederbörande skulle ha möjlighet att kontakta oss om så önskades. Kontaktinformationen finns som Bilaga 2. Vi hade stort engagemang på att tänka över våra etiska ställningstaganden samt att utforma informationen med hänvisning till Thurén (2007) som menar att det är av stor vikt att definiera begrepp och utgångspunkter för att undvika onödiga missförstånd samt för att det ska vara tydligt vad vi var ute efter.

## 4. Resultat

Här redogör vi för vår empiri följt av analys. Vi kommer utifrån virusteorins sju punkter strukturera vårt resultat med målet att uppnå vårt syfte och svara på våra frågeställningar. Inledningsvis under varje punkt kommer vi ge en återblick från teoridelen för att beskriva punktens innebörd för att sedan med stöd i empirin koppla det till den analys som vi valt att presentera under respektive punkt.

### 4.1. Form, innehåll och ursprung

Under den här rubriken kommer vi presentera och analysera det resultat som beskriver idéerna om var Strukturerad produktion kom till samt hur modellen och utformningen av den ser ut. Som vi beskrev i teoridelen har virus likt populära organisationsidéer en enkel uppbyggnad och är därför är lätta att ta till sig. Även det faktum att när det kommer till ursprung är det svårt att spåra var viruset eller organisationsidén kommer ifrån. Det gör att det går att använda sig av en virusmetafor för att på ett tillfredställande sätt beskriva en organisationsförändring (Rövik 2008).

#### 4.1.1. Form

Av vad som framgår i Projektplanen har Byggföretaget AB utgått ifrån Lean production och har sedan utformat en modell som de upplever överensstämmer med organisationens behov och utformning. Intervjuperson E trodde att representanter för företaget har varit och undersökt bilbranschen för att inspireras i sitt arbete. ”Och sedan har de (Byggföretaget AB) varit och tittat på bilindustrin och så då, det här med linjer och sånt då” (Intervjuperson E).

När det gäller tillvägagångssättet vid utformningen av modellen för Strukturerad produktion har Byggföretaget AB enligt samtliga intervjuer valt att involvera medarbetarna. I praktiken har det betytt att grupper om cirka sex personer har arbetat fram konkreta förslag på hur ett moment kan tänkas genomföras. I grupperna ingår endast hantverkare och arbetsledare, deltagarna medverkar dessutom oberoende var i landet de är stationerade i vanliga fall. Intervjuperson F uttryckte medarbetarnas delaktighet som en styrka vid arbetet med Strukturerad produktion.

”Sen har man sett till att utgå från hantverkarna och frågat hur de faktiskt gör, man har satt ihop utvecklingsgrupper som har fått jobba med hur man bör utföra ett specifikt moment återkommande under ett helt års tid, och då kommit fram till det bästa sättet man bör montera just det här momentet, sen har någon samordnat och samlat detta, och dom har kommit fram till att de är så klara som det går, så här ska vi göra det.”

Intervjuperson A såg även styrkor i att medarbetarna involveras oberoende på arbetsort då de lär känna varandra över regiongränserna vilket kommer underlätta framtida arbete.

#### 4.1.2. Innehåll

Genom samtliga intervjuer samt Projektplanen kan vi se att modellen Strukturerad produktion kommer att inrymma rutiner, instruktioner och handböcker som ska beskriva

produktionsprocessen på en detaljerad nivå. Meningen är att produktionsprocessen inte ska skilja sig nämnvärt oavsett i vilken ort eller på vilket bygge arbete utförs. Modellen går ut på ett ständigt utvecklingsarbete med bland annat förbättringsgrupper som ska arbeta med att hitta nya mer effektiva sätt att utföra olika moment på. I Projektplanen samt Projektpresentationen framgår att det idag finns direktiv om vad som ska göras men i och med förändringen ska direktiven inrymma när och hur delarna i produktionsprocessen ska genomföras. "Dagens verksamhetssystem anger vad som skall utföras. I ett framtida verksamhetssystem är det angeläget att ange även när samt hur aktiviteter skall genomföras" (Projektplan).

Införandet av Strukturerad produktion presenteras i Projektplanen, Projektpresentationen samt av intervjupersonerna ha som syfte att effektivisera produktionsprocessen samt förenkla arbetet för hantverkarna. Det ska genom tydlig dokumentation och instruktioner hela tiden finnas information om hur olika situationer ska hanteras. Vid frågan om och hur modellen har anpassats efter organisationen för att uppnå syftet berättar Intervjuperson F om sin oro för att modellen inte anpassats tillräckligt för att uppnå önskat resultat. "man har inte anpassat efter den verklighet som är, man har pressat på en modell på verksamheten, och man är ju inte alls redo för det" (Intervjuperson F).

### 4.1.3. Ursprung

Det framgår tydligt i Projektplanen att det formella initiativet till Strukturerad produktion kom från ledningens sida och att beställaren var en person i koncernstaben. "Beställare av projektet är Koncernstab" (Projektplan). Däremot i intervjuerna får vi endast gissningar och antaganden om var förändringsinitiativet har sitt ursprung samt motivet bakom. Nedan följer två exempel på de svar vi fick när vi frågade intervjupersonerna om de har någon uppfattning om var initiativet till förändringen kommer ifrån.

"Nej, inte från början så, det kan jag inte påstå, jag vet inte var idén kläcktes"  
(Intervjuperson D).

Men när samma intervjuperson fick gissa på om initiativen kom uppifrån eller nerifrån svarade vederbörande:

"Uppifrån som vanligt, men så är det väl alltid när det är förändringar. Att det kommer uppifrån" (Intervjuperson D).

Intervjuperson B uttryckte det så här vid fråga om var organisationsförändringen kommer ifrån:

"Nej, skulle kunna tänka mig att det kommer från koncernledningen."

Följt av huruvida förändringar brukar komma från samma håll:

"Det är olika, vi har medarbetarundersökningar och där kan det nog komma idéer som vi sedan tar tillvara på, så det skulle kunna var från en sådan undersökning"  
(Intervjuperson B).



## Analys

Intervjupersonernas översättningar av implementeringen av Strukturerad produktion ser olika ut. Det skulle kunna bero på vilken insyn vederbörande har i projektet eller vad individen i fråga har för tidigare erfarenheter men det kan även bero på bristande kommunikation. Vi ser att beslutet att införa Strukturerad produktion inte har kommunicerats tydligt i organisationen vilket har lämnat utrymme för gissningar och översättningar hos medarbetarna. Även om kunskapen om förändringens skeende har spridits så har informationen om ursprung och uppkomst inte varit tydligt.

Vår tolkning är, likt intervjuperson A och F, att medarbetarnas tidiga deltagande i arbetet med Strukturerad produktion är en styrka då vi ser att det tyder på en medvetenhet, hos ledningen, att medarbetarna har stor inverkan på hur spridningen kommer lyckas.

Det fanns delade meningar om i vilken utsträckning modellen för Strukturerad produktion har anpassats efter organisationens behov och struktur vilket vi menar är ytterligare en del som visar på bristande kommunikation inom Byggföretaget AB.

## 4.2. Smitta

Vi kommer här beskriva på vilket sätt modellen för Strukturerad produktion har spridits inom företaget samt vilka som kan anses vara translatörer och översättare av begreppet inom Byggföretaget AB. I teorin beskrev vi hur virus och organisationsidéer sprids genom kontakt med transportörer eller translatörer. Ett virus, och så till lika en organisationsidé, kan smitta antingen genom kontakt med translatörerna eller genom att personer kommer i direktkontakt med viruset. Det är i kontakt med en translator som idéer översätts och ändras då translatorn till exempel använder sin förförståelse eller olika preferenser att tolka idéerna (Rövik 2008).

Enligt Projektpresentationen kan vi utläsa att det är under maj 2010 som Strukturerad produktion är tänkt att införas på allvar i organisationen. Det är då modellen utsätts för en första prövning och introduktionen till medarbetarna inleds. Tanken är att arbetet med att utveckla modellen för Strukturerad produktion och arbetssättet fortgår under året för att preciseras vidare framåt hösten.

Som framgick under den tidigare rubriken består arbetsgrupperna som arbetar fram förslag på hur moment ska utföras endast av hantverkare och arbetsledare, avsikten är att minimera risken att högre chefer ska dominera diskussionerna i gruppen och styra utformningen på grund av sin hierarkiskt placerade maktfördel. Dessutom fanns uppfattningen att det underlättar spridningen av modellen för Strukturerad produktion då medarbetarna är involverade i processen från början. "Man har sett till att det hela tiden funnits arbetare som har varit delaktiga i utformandet av processbeskrivningarna" (Intervjuperson B). Intervjuperson F är dock kritisk till gruppkonstellationen och upplever en stor brist i att kompetenser rörande till exempel ergonomiskt utformande av arbetsuppgifter inte finns med som en naturlig del i utformningen då ingen i gruppen besitter den kompetensen.

"De (företaget) har bara utgått från hantverkarna, men de borde ha haft en expert, en ergonom som kunde bidra med mer kunskap om saker som vibrationer i olika verktyg, och andra saker som man behöver expertis för att kunna förstå, lägga till en expertkunskap som hantverkarna inte har" (Intervjuperson F).

Enligt Intervjuperson A ska de förslag som arbetsgrupperna arbetar fram, på hur ett moment kan komma att genomföras, föras vidare till nästa instans för godkännande och eventuell utveckling. När förslaget är antaget där är det tänkt att det ska vidare ut i organisationen för prövning. Vidare menar Intervjuperson A att då Strukturerad produktion kommer innebära ett ständigt utvecklingsarbete kommer det finnas grupper med syfte att arbeta vidare med förslagen och fånga upp idéer och förslag på ytterligare förbättringar. Förbättringsförslagen kommer även dem att godkännas av ett högre råd för att sedan föras vidare ut i organisationen.

Ledningen har som förhoppning att införandet av ett strukturerat arbetssätt för försäljning samt för projektering för en tid sen ska ha skapat förutsättningar för att nu lyckas med införandet av Strukturerad produktion (Implementeringsanalys; Intervjuperson F). Idag använder ledningen sig av traditionella källor att sprida sitt budskap på, genom intranät, informationsmöten, personaltidningen och anslagstavlor samt genom utbildningar (Strukturerad produktion).

Nedan ger vi ett par exempel på hur några av intervjupersonerna svarade på frågan om vilka fördelar de såg med införandet av Strukturerad produktion. Intervjuperson A såg fördelar med att så många är inblandade och engagerade. Även om Intervjuperson D endast medverkat på avstånd i arbetet med Strukturerad produktion såg denne största vinsten i den kostnadsbesparing som väntas, Intervjuperson C, har likt Intervjuperson D medverkat på avstånd och uttryckte fördelen i att inte behöva ifrågasätta arbetsmetoderna. Intervjuperson E uttryckte ett behov av att ”Vi behöver ju verkligen styra upp saker och ting så att vi blir effektiva idag”.

## **Analys**

Det är först efter spridningen i maj 2010 som det framgår huruvida Byggföretaget AB har lyckats med sitt arbete att involvera medarbetarna tillräckligt för att ha translatörer som hjälper till att sprida den nya arbetsmodellen. I och med medarbetarnas tidiga involvering i förändringsprocessen ser vi dem som translatörer gentemot de medarbetare som inte varit aktivt deltagande i processen. Vi tänker oss att arbetet underlättas genom att flera nivåer inom Byggföretaget AB är involverade i det löpande arbetet och varje medverkande person gör sitt avtryck på modellen Strukturerad produktion och dess spridande. Införandet av det strukturerade arbetssättet för försäljning och för projektering ser vi, likt ledningen, som ytterligare en typ av translatör inom Byggföretaget AB med två konkreta exempel på hur Strukturerad produktion kan komma att fungera.

De översättningarna som görs av förändringen kan avslöja vilka förutsättningar translatörskapet har. Av intervjupersonernas beskrivning att döma ser vi att det är övervägande i positivt ordalag som Strukturerad produktion kommuniceras. Vidare anser vi att något som ytterligare påverka translatörskapet är ledningsstrukturen och vi ser att ledningens ambition är att förbereda medarbetarna på vad som komma skall. Vi tolkar att ledningens satsning på bland annat utbildning som ett sätt att få medarbetarna att ta till sig förändringen så som ledningen önskar.

Vi ser att Byggföretaget AB vill använda sig av medarbetarnas drivkrafter och vilja att utveckla Strukturerad produktion samtidigt som ledningen vill sprida sitt budskap på

traditionellt sätt genom Top-down styrning. Fenomenet att intervjupersonerna har varit mer eller mindre involverade i arbetet ser vi kan påverka uppfattningen om vad förändringen kommer innebära samt på vilket sätt intervjupersonerna agerar translatörer.

### 4.3. Immunitet

Vi kommer i texten nedan presentera intervjupersonernas uppfattning om vilket motstånd som finns inom organisationen samt hur motståndet kan komma att bemötas vid införandet av Strukturerad produktion. Individuella kan uppvisa resistens mot virus vilket kan liknas med det faktum att organisationer, samt individer inom dem, som kan vara svåra att förändra (Rövik 2008).

Byggföretaget AB har försökt sig på liknande satsningar tidigare men har inte lyckats nå dit som önskats vilket enligt vissa inom företaget upplevs bero på motstånd mot förändring hos de berörda hantverkarna (Intervjuperson F). Detta är något som väntas även vid den här omorganiseringen "Vi förstår ju att det kommer att finnas ett motstånd i organisationen" (Intervjuperson F) medan Intervjuperson C ändå menar att "Vid förändringar finns alltid motstånd men det (Strukturerad produktion) kommer vara som ett stöd där alla vet vad de ska göra och man behöver inte ifrågasätta det." och att det därför enligt intervjupersonen inte ska vara något problem vid detta tillfälle. Intervjuperson E diskuterar hur motstånd har bemötts tidigare vid förändringar:

"Om systemet ska fungera måste alla vara med på det. Tidigare har det inte tagits på allvar utan folk har gjort lite som de velat ändå... vi har blivit intervjuade och jag tror att det har med att göra att de ska få en bild av vad de behöver tänka på."

Detta kan, enligt Intervjuperson E, vara en framgångsfaktor vid införandet av Strukturerad produktion.

Även om det finns grupper som arbetar med att fastställa utförandet av arbetsmomenten upplever samtliga intervjupersoner sin förmåga att påverka som god. Medarbetarna som ingår i arbetsgrupper diskuterar tankar och idéer med sina kollegor när de är ute på byggen och arbetar för att ta med synpunkter till nästa möte. Om någon medarbetare skulle vilja lämna in ett förslag om något upplevs även det som välkommet från chefernas sida enligt Intervjuperson A:

"Jag kan tänka mig att du får skriva en... eller förändringspunkt, att det här skulle jag vilja ändra på så tar man upp det i, i något råd som kommer att bildas." Alla i organisationen ska ha möjlighet till det här förfarandet " Vi har ju bestämt hur vi ska göra saker och ting men vi kan ju fortfarande ha förslag på att ändra det utförandet men då ska man ju kunna motivera det på ett bra sätt."

Samtliga intervjupersoner uttryckte att förändringen att införa Strukturerad produktion på ett eller annat sätt är positiv även om flera uttryckte viss oro för syftet bakom förändringen. Vid frågan hur medarbetarnas inställning upplevdes svarade Intervjuperson C: "i stort positivt men de är oroliga för att deras kreativitet hämmas. Någon nämnde att det kommer bli som IKEA, att allt ska vara lika." Intervjuperson D tror inte att införandet av Strukturerad produktion kommer påverka arbetet märkbart. Vidare uttryckte Intervjuperson E bland annat oro för att

det är ett sätt att suga ut kompetensen ur hantverkarna. Vidare ansågs målet att pressa produktionsprocessen tid och kostnad med tjugo procent vara orimligt då Intervjuperson E inte upplevde att arbetsmetodernas effektivitet hade ökat med tjugo procent och såg snarare ökad risk för stress och arbetsskador.

När intervjupersonerna diskuterade hur eventuellt motstånd kan komma att bemötas fick vi flera liknande svar. Som utgångspunkt skulle alla få uttrycka sin oro men i förlängningen skulle de som inte vill anpassa sig till Strukturerad produktion få lämna Byggföretaget AB.

"Alltså gången är ju, nu tar vi fram de här. Ända tills att man beslutat att detta i området så kan du göra det på olika sätt. Men när det är taget i området då är det, det som gäller." och vidare: "Passar det inte galoscherna då... får man göra något annat... kan jag tänka mig"(Intervjuperson A).

"Nej, om man ska vara krass så passar man kanske inte alltid in i alla organisationer. Om man inte kan anpassa sig till dessa nya förutsättningar kanske man ska gå vidare till ett annat företag" (Intervjuperson B).

Vidare diskuterade intervjuperson B hur de anställda upplevde motståndet i organisationen kopplat till medarbetarens nivå inom organisationen.

"Positiv hos tjänstemännen negativ och misstänksam hos hantverkarna som inte har deltagit i något av pilotprojekten. Hantverkarna vill inte tappa sin skapande roll" (Intervjuperson B).

Vi frågade också vilka nackdelar intervjupersonerna kunde se med det kommande arbetssättet. Intervjuperson A uttryckte följande

"problemet är ju givetvis, säg att du har några som har tagit fram det här, säg att du blir överkörd med dina tankar."

"Du menar i den gruppen som arbetar?" (Intervjuare 1)

"Ja, sen ska du göra så som det ändå är bestämt fast du har en helt annan uppfattning om hur det ska göras" (Intervjuperson A).

Andra farhågor som uttrycktes var exempelvis: "Vi blir inrutade i ett system där man inte kan komma med egna idéer" (Intervjuperson D), Intervjuperson C menade att "det hämmar den enskilda kreativiteten." Intervjuperson E var rädd för att man skulle missa andra viktiga bitar "Sen kan väl jag tycka att man glömmer bort eh ergonomi till exempel." En intervjuperson trodde att förändringen ändå kommer tas emot bra:

"Min uppfattning är att hantverkare har en stor yrkesstolthet och om man kommer uppifrån och försöker styra kommer det att gå illa. Men jag tror att de, eftersom de har varit delaktiga i utformandet ändå kan känna sig motiverade" (Intervjuperson B).

Exemplen visar bland annat på att det finns en viss enighet om att det bör ges möjlighet till förståelse för förändringen i sin helhet för att överbygga eventuellt motstånd hos

medarbetarna. Det verkar som att hur motstånd bemöts kan variera från person till person inom Byggföretaget AB.

## Analys

Immuniteten som vi identifierar i intervjupersonernas diskussioner rörande medarbetarnas inställning till förändringen ser vi som intressant då det visar på var som kan ske om uppfattningen finns att det inte kommer ske någon större förändring i praktiken. Det är då lätt att hamna i ett läge där förväntningarna minskar chanserna till en lyckad förändring. Samtidigt ser vi att det motsatta är sant när det gäller förväntningar. Vi ser alltså att det är viktigt att vara medveten om att människorna i en organisation tillskriver organisationsförändringen händelser eller effekter vilket gör att medarbetarnas inställning till förändringen är avgörande. Vi ser tecken från olika håll i empirin att förändringen till Strukturerad produktion kommer stöta på motstånd, något som företaget verkar medveten om.

Med stöd i immunitetsaspekten i virusteorin se vi brister i att Byggföretaget AB riskerar att tillåta individuell översättning hos sina chefer även i en situation med motstånd vilket kan minska lösningens effektivitet. Hur bemötandet av resistensen mot förändring ska se ut är nog något som bör problematiseras enligt ett översättningsteoretiskt tankesätt.

## 4.4. Inkubationstid

Vi kommer här beskriva den tidsplan som finns för införandet av Strukturerad produktion samt hur resursfördelningen upplevs för att få en uppfattning av hur spridningsförfarandet förväntas gå till. Virus kan liksom organisationsförändringar ta olika lång tid att sprida. Organisationer kan ofta snabbt visa tecken på att de tar till sig språkbruk från en ny organisationsidé men det kan ofta ta längre tid innan organisationsidéen har effekt på hur man faktiskt arbetar inom en organisation (Rövik 2008).

Det framgår i Projektplanen att implementeringen av Strukturerad produktion ska ske under en treårsperiod vilket ledningen anser vara en rimlig tidsram. Intervjuperson A upplever, liksom Projektplanen, att resurserna är tillräckliga så här långt i arbetet med Strukturerad produktion och tror att processen är testad om två till tre år. Intervjuperson Fs uppfattning skiljer sig helt från Intervjuperson As när vi frågade kring om huruvida det fanns tillräckligt med resurser.

"nej, jag tror att det kommer att ta längre tid att implementera det här, jag tror att man kanske skulle ha tagit ett bygge i taget, jag tror inte man skulle skjuta ut allt det här på alla. Samtidigt med det här ska man också vid årsskiftet ändra och kapa i platschefernas tidsutrymme, platscheferna har tidigare haft lite spelrum, och där känner jag mig orolig då det känns som att man inte riktigt har förstått vad detta kommer innebära och hur mycket på ett bygge som inte går att förutsäga, en vargavinter till så faller ju det liksom, ja jag tycker det går för snabbt även med tidsplansprojektet" (Intervjuperson F).

Här framgår att Intervjuperson F anser tidsramen som alltför snäv. Utöver Intervjuperson F uttryckte även Intervjuperson B att risken finns att det råder resursbrist vid införandet av Strukturerad produktion, även om vi i fallet med Intervjuperson B endast fick beskrivet att det var svårt att uttala sig om det i detalj då Strukturerad produktion ännu inte sats i skarpt läge.

## **Analys**

För att sätta tidsplanen för införandet av Strukturerad produktion i relation till något har vi valt att jämföra förfarandet med hur lång tid det tog för Toyota att introducera originalmodellen Lean production, nämligen femton år (Liker 2004). Det kan vara så att Byggföretaget AB anser sig ha grundläggande strukturer på plats sedan tidigare, och att de inte behöver uppfinna hjulet på nytt eftersom de har något att gå efter. Det vi ser är att Byggföretaget AB har gjort en översättning av originalmodellen där de inte anser sig behöva lika mycket tid för implementering som Toyota behövde.

Samtidigt som optimism uttrycks och Byggföretaget AB inte verkar tro att det ska vara problematiskt att införa av den nya modellen uttrycker de ändå, enligt Projektbeskrivningen, att införandet av Strukturerad produktion är en av de största förändringarna som genomförts i företagets historia. Något som enligt oss lämnar frågetecken kring om Byggföretaget AB är säkert på att de har avsatt tillräckligt med tid och resurser och hur rimlig tidsplanen är. Vi kan dessutom tänka oss att uppfattningen om fördelningen av resurser kan skilja sig åt beroende på var i organisationen medarbetaren befinner sig då de har olika mycket insyn i helheten för projektet.

## **4.5. Verkningsmekanismerna**

Här kommer vi presentera hur vi har tolkat empirin för att beskriva de symtom som beskriver hur Strukturerad produktion kan anses vara förankrad i organisationen. För en organisation kan det ofta första tecknet på att en organisationsidé har fått fäste vara att språket har påverkats, till exempel genom att organisationsidéns begreppsmodell används. Ett tecken på att viruset eller organisationsidéen har rotat sig och idéen har blivit institutionaliserad är när organisationen själv arbetar aktivt med att föra in viruset (Rövik 2008).

Tanken med att ha ett strukturerat arbetssätt som ska genomsyra hela produktionsprocessen är inte nytt enligt Intervjuperson A. Redan innan införandet av Strukturerad produktion fanns vad som kallas paffar som beskriver delmoment i produktionskedjan. Det finns ett flertal begrepp som används inom Byggföretaget däribland Strukturerad produktion, standardisering samt Lean production. Det är begrepp som används flitigt och samtliga intervjupersoner använder dem i sina diskussioner.

## **Analys**

Vi ser att arbetet med paffar tyder på att sättet att arbeta med Strukturerad produktion och efter en strukturerad form är något som Byggföretaget AB tidigare har använt sig av vilket vi ser är ett symtom som är integrerat i organisationen. Andra symtom som vi har identifierat är kopplingen mellan standardiseringar och ekonomiska vinster och kanske framförallt efterfrågan om tydliga moment med önskan om en hög replikerbarhet där hela ledet i produktionskedjan ska effektiviseras. Vi menar i och med det ovan beskrivna att begreppet Strukturerad produktion verkar ha fått fäste inom företaget.

## **4.6. Mutation**

Vi kommer nedan presentera hur Byggföretaget AB har muterat Lean production till något eget och beskriva vilka översättningar som har skett av begreppet. Mutation sker i organisationer vid omformande av den idéen som har införlivats vilket kan handla om

omdöpning av begrepp. Det kan beskrivas som ett sätt att bekräfta organisationens identitet och visa på självständighet (Rövik 2008).

Som vi beskrev under rubriken innehåll beskriver Projektplanen att Strukturerad produktion är tänkt att inrymma instruktioner och liknande på en detaljerad nivå. Intervjuperson A beskriver centrala begrepp i Strukturerad produktion såsom standardisering, kvalitetsstyrning samt Best practice.

Byggföretaget AB har valt att översätta begreppet Lean production till Strukturerad produktion men av vilken anledning har vi inte fått beskrivet för oss. Vad som framgår, främst i intervjuerna, är att översättningen har gjorts för att underlätta utformningen utefter organisationens förutsättningar och önskemål (Projektplanen).

### **Analys**

Vi anser att Byggföretaget AB använder sig av Lean production. De har endast gjort en mutering och översättning till namnet Strukturerad produktion. De begrepp som Byggföretaget AB anser är viktiga är enligt oss även centrala pelare och begrepp inom Lean production.

Att mutera ett begrepp och döpa om det för att det ska passa och tas emot utan motstånd skapar enligt virusteori ändå otydlighet kring begreppet, frågan blir vad begreppet innebär och vem som är ägare till hur begreppet ska tolkas och hur det ska se ut (Rövik 2008).

Lean production är skapat i en fabriksmiljö och vår tolkning är att omdöpningen till Strukturerad produktion skulle kunna vara ett sätt att distansera sig från de negativa klangerna som finns med fabriksarbete och ett standardiserat arbetsätt. Det är vanligt att företag väljer att döpa om en organisationsidé till något eget för att göra det till en del av företag. Vi tror, liksom Rövik (2008) att det bottnar i tron att kunna styra vad som händer med idén och därför få största möjliga nytta av den.

## **4.7. Inaktivering och reaktivering**

Vi kommer beskriva var i Byggföretaget AB befinner sig baserat på vilket utrymme Strukturerad produktion får. Liksom virus kan organisationsidéer växla mellan aktivitet och inaktivitet. Idéer ges olika mycket utrymme beroende på vilket behov organisationen anses ha att arbeta med dem och vanligt är att utrymme ges i omgångar (Rövik 2008).

I nuläget befinner sig Byggföretaget AB i starten av förändringsarbetet, det är stor aktivitet och det kommer under den närmaste tiden utökas i och med pilotprojekt som ska inledas inom en snar framtid. Vad som framgår i intervjun med Intervjuperson A är att under den närmsta treårsperioden kommer det vara hög aktivitet men hur utrymmet ser ut på sikt svarar vi inte på inom ramen för den här undersökningen. Det vi kan utläsa av vårt empiriska material är att det kommer finnas grupper som kontinuerligt kommer arbeta med utveckling av mallarna för Strukturerad produktion (Intervjuperson A).

### **Analys**

Hur utrymmet för arbetet med implementeringen av Strukturerad produktion ser ut på sikt kan vi inte svara på inom ramen för den här undersökningen utan det kan vi endast spekulera i.

Det vi däremot kan se är att i och med Byggföretaget ABs ledningsstruktur, med en Top-down styrning, finns risken att ledningen ser förändringen som avklarad om cirka tre år även om förändringen inte är helt införlivad.

För Byggföretaget AB handlar det om att problematisera inte bara organisationsförändringen utan också de förutsättningar som ligger till grund för en långsiktigt framgångsrik verksamhet. Det är enligt Røviks (2008) teoretiska modell viktigt att satsa rätt resurser vid rätt tillfälle men det är även viktigt att se resurssatsningen över lång sikt där en plan finns för ett kontinuerligt arbete.



## 5. Diskussion

Nedan kommer vi diskutera vår uppsats. Det gör vi genom att diskutera hur vi anser oss ha svarat på vårt syfte och frågeställningar. Det följs av en mer allmän diskussion som utmynnar i våra slutsatser utifrån den här studien.

Med hjälp av intervjuer och dokumentation har vi i resultatdelen identifierat hur modellen för Strukturerad produktion ser ut samt hur utformnings- och implementeringsarbetet har gått till. Vi anser oss på så vis ha uppnått vårt syfte och svarat på våra frågeställningar.

- Hur ser modellen för Strukturerad produktion ut, vilka är de bärande idéerna?
- Hur går processen för införandet av Strukturerad produktion till?
- Vilka översättningar görs för att anpassa modellen till organisationen?

Den första frågeställningen besvarade vi genom att ge en beskrivning av hur Byggföretaget AB har skapat modellen Strukturerad produktion. I resultatet svarar vi på den här frågeställningen i huvudsak under den första punkten i virusteori.

Utifrån vår studie och baserat på vårt intervjumaterial ser vi att det finns en trend inom byggföretag att strukturera och standardisera sin produktionsprocess. Tidigare är det något som kopplats samman med fabriksproduktion men det verkar nu ha smittat av sig till andra branscher. Vi undrar om det här förhållningssättet är här för att stanna eller om det är ytterligare en trend och visar på hur marknaden ser ut just nu. Vidare funderar vi över huruvida Lean production är så effektivt som många företag vill få det att låta. Vad kommer bli nästa trend och hur kommer det påverka organisationer och arbetsmarknaden?

Många organisationer drabbas av symptom där allt som är nytt och modernt är bra, framförallt om man följer ett tankesätt där en organisationsförändring när den väl är införd är ”klar”. Vi anser att den inställningen inte är möjlig för att lyckas med ett förändringsarbete utan det är viktigt med ständig reflektion över hur arbetet bör fortgå. Det betyder inte att ett arbetssätt är spikat för all framtid utan mer att det är viktigt att ständigt ompröva sina metoder. Vi ser att Byggföretaget AB kommer vara tvungna att fortsätta arbeta med Strukturerad produktion i framtiden och inte tro att processen är klar om tre år för att då haka på nästa trend. Vi ser en fara med att företag hela tiden vill förnya sig så snart det kommer en ny organisationsidé. Risken är att det blir just förnyelsen som blir intressant och inte det som är konstant, till exempel organisationens unika sätt att arbeta. Vi anser att det är viktigt att identifiera sig med det som redan görs inom företaget och försöka utgå från det istället för att hitta nya trender och idéer som löser av varandra.

Enligt vårt sätt att se på förändring är det ett ständigt arbete där hela organisationen måste vara delaktiga för att processen ska lyckas även om delar av processen behöver vara mer eller mindre aktiva under olika perioder.

Att Byggföretaget AB har valt Lean production som utgångspunkt till den förändring som håller på att genomföras beror förmodligen på dess tilltalande attribut som ökad lönsamhet och effektivitet. Vi ser även att strukturen stämmer överens med företagets egen Top-down styrning, ytterligare kan valet bero på det faktum att Lean production, och i förlängningen även Strukturerad produktion, baseras på en enkel retorik som är lätt att ta till sig. Vi

förespråkar dock ett mer problematiserande sätt att se på organisation och organisationsförändring. Ett sätt kan vara genom att problematisera idéspridning och se medarbetare, och andra involverade, som en resurs och vara medveten om deras påverkan.

Den andra frågeställningen svarar vi på genom att vi beskriva arbetet med utformningen av Strukturerad produktion. Då processen är något som är genomgående för samtliga stadier utifrån virusteorin svarar vi på den här frågeställningen genomgående i samtliga sju punkter i resultatet.

Även om Byggföretaget AB, enligt vår mening, till stor del har en Top-down styrning i sitt förändringsarbete involverar de enligt egen utsaga medarbetarna i utformningen av Strukturerad produktion. Det kombinerat med det faktum att de medarbetare som inte anpassar sig till förändringen uppmanas lämna organisationen anser vi ger dubbla budskap. Vi funderar över huruvida Byggföretaget AB tar eventuellt motstånd på allvar och använder sig av det för att skapa positiv anda i förändringsarbetet. Vi kan se en fara med att företagen har tolkningsföreträde vad det gäller att avgöra vilket motstånd som anses vara till godo och ondo.

Vi funderar vidare över huruvida placering inom organisationen påverkar vilka översättningar som görs och om synen på den stundande förändringen skiljer sig åt. På lägre nivåer inom organisationen upplevs förändringen inte nödvändig på samma vis som på högre nivåer. Vi ser den inställningen som en risk i form av att det kan skapa en atmosfär av misstro och skepsis vilken kan hindra spridningen av Strukturerad produktion.

Då vår undersökning genomfördes i ett inledande skede av införandet av Strukturerad produktion har vi inte lyckats inrymma vilka unika förutsättningar som kan ha försumrats från ursprungsmodellen för att Byggföretaget ABs egna modell ska passa efter organisationen. Det vi anser oss kunna se är en risk att så kan komma att ske i översättningen från Lean production till Strukturerad produktion. Vi funderar över huruvida fördelarna med att göra begreppet till något eget väger över det faktum att modellen kan komma att används på ett sätt som den inte är utformad för.

Den tredje frågeställningen svarar vi på genom att beskriva hur medarbetarna diskuterar modellen Strukturerad produktion samt vilka anpassningar Byggföretaget AB har gjort.

Vi tänker oss att de intervjuades uppfattning påverkades av det faktum att vi utförde studien i det skede som vi gjorde gentemot om vi skulle ha gjort en utvärdering av arbetet efter att Strukturerad produktion redan var implementerad. Det då det kan vara svårt att minnas i detalj vad som hände och hur det kändes i efterhand. Samtidigt finns det en möjlighet att det faktum att vi utförde vår studie i det här skeendet innebar att vi fick svar på frågor som var aktuella i de intervjuades tankar just då.

Röviks (2008) virusteori beskriver translatörer som viktiga när det gäller den form som organisationsförändringen i slutändan kommer ta efter att den har översatts till företagets förhållanden och önskemål, för att skapa translatörer ser vi att Byggföretaget AB bör kommunicera tydligt med sina medarbetare om den kunskap som de behöver för att kunna förhålla sig till förändringen. Vi har i arbetet sett tecken på att det inte alltid uppfylls av ledningen. Kommunikation ser vi som en av de avgörande faktorerna för att få en

organisationsförändring att fungera. Kommunikation bör inte endast ses som ledningens ansvar utan även medarbetarna har ett ansvar i att själva söka upp och ta del av den information som berör arbetet, anser vi.

Vi anser utifrån vår analys att Byggföretaget AB endast gör översättningar av begreppen inom Lean production och inte någon översättning av metoderna. Byggföretaget AB kommer alltså arbeta enligt Lean production men ge modellen egna benämningar.

Anledningen till att vi valde virusteorin som verktyg för att tolka resultatet var då vi upplevde det som ett pedagogiskt hjälpmedel för att studera översättningar vid förändringsarbete. Den ger en illustrativ bild av vilka faser en förändring innefattar samtidigt som dess teoretiska underbyggnad känns trovärdig. Vi upplevde att virusteorins modell var användbar för att svara på våra frågeställningar.

Något som vi däremot ställer oss kritiska till, vad det gäller virusteorin, är att den teorin likt många andra ”modeteorier” använder sig av förenklande begrepp på ett ”lättvindigt” sätt. Det gör att när modellen används på en organisationsförändring lämnar den utrymme för egen tolkning. Røvik (2008) begår själv ”brottet” att förenkla ett komplicerat fenomen. Visserligen gör han det för att ge ett verktyg som kan användas för att förstå den komplicerade situationen, men vi upplever just det som ett problem, övertron på att om bara verktygen finns så löser dem alla problem.

Det faktum att Byggföretaget AB har försökt genomföra förändringsarbeten tidigare med mindre lyckat resultat gör att vi funderar över vad det motståndet som uppstod då berodde på. Vidare funderar vi över huruvida Byggföretaget AB har reflekterat och tagit tillvara på den kunskap som finns tillgänglig i och med tidigare omorganisationer. Beror motståndet på kommunikation eller något annat, kommer samma motstånd uppstå igen och vad händer då?

Det finns mycket som vi hade kunnat göra annorlunda i den här studien. Vi hade till exempel kunnat välja att studera förändringen utifrån något annat perspektiv. Ett perspektiv som hade varit intressant att studera är skillnaden mellan medarbetarnas inställning till organisationsförändringen i relation till var i organisationen de befinner sig, både med hänsyn till hierarkisk och geografisk placering. Vi hade även kunnat se till hur och om kön eller antal anställningsår har betydelse till inställningen till förändringen. Vidare hade vi kunnat använda oss av en annan metod för att besvara våra frågeställningar. Dessutom hade vi kunnat koppla frågorna i intervjuguiden tydligare till virusteorin för att täcka in samtliga sju punkter på ett mer utförligt sätt än vad vi lyckats med.

Som vi tidigare har diskuterat ser vi områden som är intressanta för fortsatt forskning däribland att möjligheten att se på mellanchefer utsatta läge. I vår studie framkom det material som pekade just på mellanchefernas svårigheter med att de måste förhålla sig till krav både uppifrån ledningen och nerifrån golvet, något som upplevdes försvåra deras arbete då de fick ”ta skit” hur de än gjorde. Detta kanske inte är en direkt nyhet att mellanchefer kan hamna i kläm inom en organisation, men vi ser ändå ett värde i att föra en fortsatt diskussion om vad det innebär att vara i en sådan sits, speciellt tydligt blir det just i organisationer som visar en tydligt hierarkisk Top-down styrning där man inte ska passera något led om det är något som uppstår.

I och med den här studien anser vi oss ha blivit smittade av ett, för oss, tidigare okänt virus. Framtiden får utvisa huruvida vi kommer sprida smittan vidare eller om vi utvecklar immunitet mot viruset. Oavsett vilket har det varit ett intressant område att studera.

## Referenser

Bruckman, John C. (2008) *Overcoming Resistance to Change: Causal Factors, Interventions, and Critical Values*. Psychologist-Manager Journal; 2008, Vol. 11 Issue 2, p211-219, 9p

Czarniawska, Barbara. (2007) *Complex Organizations Still Complex*, International Public Management Journal, Volume 10, Issue 2 April 2007, pages 137 - 151

Czarniawska, Barbara. (2005) *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur

Dawson, Patrik. (2007) *Understanding Organizational Change. The contemporary experience of people at work*. London: Sage Publication

Esiasson, Peter, Gilljam, Maikael, Oscarsson, Henrik och Wängnerud, Lena. (2007) *Metodpraktikan*. Stockholm: Nordstedt Juridik

Kitson, Alison L. (2009) *The need for systems change: reflections on knowledge translation and organizational change*, Journal of Advanced Nursing; Jan2009, Vol. 65 Issue 1, p217-228, 12p, 5 Charts

Kvale, Steinar. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Liker, Jeffrey K. (2004) *The Toyota way*. Malmö: Liber AB

Renemark, David & Eriksson-Zetterquist, Ulla. (2009) *Vad händer efter ett förändringsprojekt? Enkätstudie av organisationer som deltog i W2T-projektet*, GRI-rapport 2009:4 ISSN 1400-4801

Rövik, Kjell-Arne. (2008) *Managementsamhället*. Malmö: Liber  
SCB *Bostads- och byggnadsstatistisk årsbok 2008*

Silverman, David. (2006) *Interpreting Qualitative Data: methods for analyzing talk, text and interaction*. London: SAGE.

Thurén, Torsten. (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber

Zairi, Mohamed. (1999) *Best practice: process innovation management*. Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann,

### Interna dokument

Företagspresentation

Projektplan

Projektpresentation

Styrningsstrukturen

Verksamhetsplan

Implementeringsanalys

# Bilaga 1.

## Intervjuguide

Vilken befattning/position har du i företaget?

Hur länge har du arbetat på tjänsten?

Hur länge har du arbetat inom företaget?

Hur kommer du beröras av förändringen?

Vilken roll har du i införandet av modellen Strukturerad produktion?

Hur tror du att det kommer det sig att förändringen sker just nu?

Känns arbetssättet igen sedan tidigare förändringar?

Vems är initiativet till förändringen?

Har tidigare förändringar kommit från samma håll?

Anser du att förändringen är nödvändig?

Hur har arbetet gått till vid utformandet av den nya modellen?

Har det skett liknande förändringar tidigare?

Har anpassning gjorts efter organisationen eller efter modellen?

Beskriv eventuell problematik med det tidigare sättet att arbeta i förhållande till det nya?

Vad vill företaget uppnå med det nya arbetssättet?

Vilka konsekvenser kan du se att det nya arbetssättet kan ge?

Hur upplever du att företaget arbetar med delaktighet vid införandet av Strukturerad produktion?

I vilken utsträckning har du fått påverka?

Vad händer om motstånd/ andra idéer framkommer?

Finns tillräckliga resurser...

För påverkan?

Vid utformning?

I tid?

## **Bilaga 2.**

### **Information om intervju**

#### **Syfte**

Syftet är att studera modellen Strukturerad produktion samt dess införande inom Byggföretaget AB. Vi tycker att det är intressant att se hur ett företag, och dess medarbetare, handskas med en organisationsförändring och vad som sker när man applicerar en organisationsteori som innebär ett nytt sätt att förhålla sig till hur man ska driva verksamheten. Vi svarar på syftet genom att undersöka hur olika befattningshavare inom företaget diskuterar förändringsprocessen, vilket formuleras genom våra frågeställningar.

- Hur ser modellen för Strukturerad produktion ut, vilka är dom bärande idéerna?
- Hur går processen för införandet av Strukturerad produktion till?
- Vilka översättningar görs för att anpassa modellen till organisationen?

#### **Metod**

De individer som intervjuas för arbetet kommer vara anonyma, deras namn, befattning och liknande kommer ej att utlämnas i arbetet.

Vi kommer under intervjun att banda samtalet, detta är för att vi inte ska missa något svar, denna inspelning kommer ej att göras tillgänglig för andra intressenter än intervjuarna.

#### **Resultat**

Resultatet skall bli en vetenskaplig rapport på ca 30 sidor inom ramarna för kursens ämnesområde enligt kursplanen samt en avrapportering till företaget med slutsats och resultat. Om intresse finns för att ta del av rapporten i dess helhet kan detta tillgodoses.

#### **Intressenter**

Kursledning

Deltagare

Företaget

#### **Frågor**

Kontakta oss gärna om du har några frågor eller funderingar

Monika Ekström

Telefon: 0739-XX XX XX

E-post: X.X@epost.se

Erik Stenback

Telefon: 0737-XX XX XX

E-post: X.X@epost.se