



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Att lyckas med ett förändringsarbete - En fallstudie på byggföretaget BRA

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation

VT-16

Kandidatuppsats

Cajsa Andersson

Sara Thörn

Handledare: Ewa Wikström

Sammanfattning

Litteraturen inom området förändringsarbete belyser att det är en svår process som många gånger misslyckas. Många organisatoriska förändringar resulterar inte i det utfall som från början var tänkt och det är heller inte ofta som förändringen håller i längden. I denna uppsats studeras ett förändringsarbete på byggföretaget BRA där ett extra chefsled har införts. Förändringsarbetet hos företaget har skett på grund av expansion samt överbelastning hos de anställda.

Det teoretiska syftet med studien är att koppla det studerade företaget till relevant litteratur genom att jämföra likheter och olikheter. Det praktiska syftet handlar om att ge företaget en utvärdering av deras förändringsarbete för att avgöra om det varit lyckat eller inte. Dessa två syften ligger till grunden för forskningsfrågan som handlar om vad det är som gör ett förändringsarbete lyckat.

Genom en litteraturstudie kan relevanta teorier och modeller urskiljas. Litteraturen om förändring delas upp i två huvudområden; planerad förändring och framväxande förändring. Under planerad förändring studeras framförallt två modeller; Lewins 3-stegsmodell och Kotters 8-stegsmodell. Under framväxande förändring studeras kritiken mot planerad förändring samt framväxande kommunikation. För att besvara forskningsfrågan används en kvalitativ undersökningsstrategi som baseras på nio intervjuer på BRA fördelat på ledning och olika chefsled. Intervjuerna är semi-strukturerade och data analyseras utefter de modeller och teorier som studerats under litteraturstudien.

Resultatet av studien visar att företagets förändringsarbete har varit lyckat utan varken motstånd eller motgångar. De slutsatser som nås är att det kan ha funnits tre olika möjligheter till varför utfallet av undersökningen blev som den blev. (1) Företaget tillsatte en resurs istället för att ta bort en, vilket är ovanligt vid förändringsarbeten. (2) Företagskulturen kan ha påverkat svaren under intervjuerna vilket kan ha gjort att svaren inte var helt vad respondenterna själva tyckte utan vad de trodde företaget ”ville” att de skulle säga. (3) Det har inte skett en organisationsförändring i den mening som litteraturen beskriver.

Då tidigare forskning inom förändringsarbeten främst fokuserat på misslyckanden och vilka faktorer det är som kan gå fel kommer denna studie att utvidga forskningen genom att titta på de aspekter som kan göra ett förändringsarbete lyckat. Det finns också ett metodologiskt bidrag i form av att många element kan påverka svaren som ges under en intervju vilket är någonting som måste analyseras.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrundsbeskrivning	5
1.2 Problemformulering	6
1.3 Syfte	7
1.4 Frågeställning	8
1.5 Avgränsningar	8
1.6 Bidrag till tidigare forskning	8
2. Metod	9
2.1 Övergripande metodologiska val	9
2.2 Forskningsprocessen	9
2.2.1 Formulering av forskningsfrågor	9
2.2.2 Val av studieobjekt	9
2.2.2 Litteraturstudie	10
2.2.4 Val av deltagare	11
2.2.5 Datainsamling	11
2.2.6 Analys	12
2.3 Förförståelse	13
2.4 Etiska aspekter	13
2.5 Utvärdering av forskningen	13
2.6 Metodkritik	14
3. Referensram	16
3.1 Organisationsförändring	16
3.1.1 Anledning till organisationsförändring	16
3.1.2 Förändringars omfattning	16
3.1.3 Metaforer för förändring	17
3.2 Planerad förändring	17
3.2.2 Öppna systemskolan	18
3.2.3 Planerad kommunikation	20
3.3 Framväxande förändring	21
3.3.1 Kritik mot planerad förändringsprocess	21
3.3.2 Framväxande förändringsprocess	21
3.3.3 Framväxande Kommunikation	22
3.4 Teorikritik	24
3.6 Sammanfattning av referensram	25
4. Empiri	26
4.1 Fakta om BRA	26
4.1.1 Projektchef	26
4.1.2 Platschef	27
4.2 Intervju med ledning	27
4.2.1 Förändringsprocessen	27
4.2.2 Resultat av förändringen	28
4.2.3 Intern kommunikation	28
4.3 Intervju med projektchefer	30
4.3.1 Förändringsprocessen	30
4.3.2 Resultat av förändringen	31
4.3.3 Intern kommunikation	32
4.4 Intervju med platschefer	33
4.4.1 Förändringsprocessen	33
4.4.2 Resultat av förändringen	33
4.4.3 Intern kommunikation	34

5. Analys	36
5.1 <i>Organisationsförändring</i>	36
5.2 <i>Planerad förändring</i>	36
5.2.1 Lewins trestegsmodell	36
5.2.2 Kotters åttastegsmodell	37
5.2.3 Planerad kommunikation	39
5.3 <i>Framväxande förändring</i>	40
5.3.1 Framväxande enligt Alvesson & Sveningsson	40
5.3.2 Framväxande kommunikation	40
5.3.3 Företagskultur och kommunikation	41
6. Diskussion	43
7. Slutsatser	46
7.1 <i>Studiens bidrag till forskningen</i>	46
7.1.1 Teoretiskt bidrag	46
7.1.2 Praktiskt bidrag	46
7.1.3 Metodiskt bidrag	47
7.2 <i>Förslag till framtida forskning</i>	47
8. Referenslista	48
8.1 <i>Böcker</i>	48
8.2 <i>Artiklar</i>	48
8.3 <i>Personlig kontakt</i>	50
8.4 <i>Websidor</i>	50
8.5 <i>Bilder</i>	50
8.6 <i>Övriga dokument</i>	51

1. Inledning

Detta kapitel presenterar forskningsområdet samt bidrar med en övergripande förståelse av arbetets innehåll. Inledningsvis ges en bakgrundsbeskrivning följt av en problemformulering. Därefter formuleras syftet som sedan konkretiseras med hjälp av frågeställningen. Slutligen följer ett avsnitt med avgränsningar samt redovisning av tidigare forskning.

1.1 Bakgrundsbeskrivning

"Den nya nationella polismyndigheten är feltänkt från början till slut och är dömd att misslyckas. Omorganisationen är influerad av flummiga managementteorier och tar inte hänsyn till att polisväsendet har en särställning enligt lag" - Professor Bo Wennström, SVD 16 jun 2014

Vi lever i en tid med ständig förändring och händelser liknande ovanstående citat blir allt vanligare. För att hänga med och behålla konkurrenskraft är förändring ibland en nödvändighet, något som polismyndigheten inte helt lyckats med. Det har sedan 2014 diskuterats kring polisens omorganisering och hur den, trots miljardsatsningar och fler poliser än någonsin tidigare, har lett till sämre resultat och med minskat antal uppklarade brott (SVD, 2014). Detta är endast en av många omorganiseringar som vittnar om svårigheten med förändring. Antalet misslyckanden leder till många frågetecken och ett av dem är vad som egentligen krävs för att en förändring i en organisation ska lyckas.

Globalisering, förändringar på konsumtions- och arbetsmarknaderna, teknikutveckling och press från finansmarknaden är några aspekter som driver fram krav på organisationsförändring. Det är många som anser att organisationer idag måste anpassa sig till förändringar för att inte riskera att misslyckas. Detta har bidragit till att förändringshantering har utvecklats till en industri med konsultföretag, managementguruer, massmedier, företagsledare, politiker och Handelshögskolor. Chefer måste idag både kunna planera organisationsförändringar och anpassa sig till förändringarna i omgivningen. (Alvesson & Svenningsson, 2008)

Det finns även dem som anser att företag förändrar sig bara för att det är något som "ska" göras trots att behovet egentligen inte finns (Alvesson & Svenningsson, 2007). Managementkonsulter strör idéer om vad företag bör göra för att nå framgång men frågan är om detta är i det bästa intresset för företaget eller endast för konsulterna själva (ibid)? Frågan kan ställas om förändringsarbete och decentralisering bara är ett mode som kommer avta inom en snar framtid (Pettersen, 2008). Organisationer följer ofta populära trender och förändringen drivs av vad som tycks vara gångbart för ögonblicket, många gånger genom att efterlikna andras framgångar (Alvesson & Svenningsson, 2007). Eftersom alla organisationer ser olika ut och arbetar på olika sätt är det svårt att säga ett tillvägagångssätt som kommer

passa alla och att sträva mot att bli en platt organisation är inget som automatiskt behöver fungera (Pettersson, 2008).

Denna uppsats undersöker hur en förändringsprocess går till och vilka faktorer det är som gör att en sådan process blir lyckad alternativt misslyckad. Vid förändringsarbeten är kommunikationen en av de viktigaste faktorerna. Studien fokuserar därför på intern kommunikation och hur detta kan påverka förändringsarbeten. För att studera ämnet analyseras ett företags organisationsförändring där ett extra chefsled har lagts till.

“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change” - Charles Darwin

Som ovan nämnt betyder inte anpassning till förändring samma sak för alla företag och det krävs en kännedom om sitt eget företag och vad som fungerar bäst för just sin organisation. Många företag i dagens samhälle följer de trender som finns i företagsvärlden utan vidare eftertanke och vill likna dem som de ser lyckas (Alvesson & Svenningsson, 2007). Är det verkligen den rätta vägen att gå eller finns det något annat tillvägagångssätt att angripa den ständiga förändring vi idag ser i omvärlden?

1.2 Problemformulering

Ökad komplexitet och en allt snabbare förändringstakt är två av de starkaste motiven till att organisationer idag vill jobba mot en mer decentraliserad struktur och på så sätt uppnå bättre anpassningsförmåga, kostnadseffektivitet och mer demokrati (Ohlsson & Rombach, 1997). Med komplexitet menas här att det är svårt att förutsäga effekten av en handling eller ett tillvägagångssätt och input stämmer inte ofta med output (Bar-Yam, 1997). En liten förändring kan ibland få stor och oväntad effekt och därför måste en komplex organisation ta hänsyn till detta (ibid).

Är strävan mot en plattare organisation verkligen rätt väg för förändring för att uppnå dessa mål? Enligt Ohlsson och Rombach (1997) kan decentralisering betyda att makten koncentreras till hierarkins topp, byråkratisering och stagnation. Det är ett svårhanterat begrepp som är svårt att definiera men genom ett kritiskt synsätt kan det vara så att decentralisering inte är så bra som de flesta idag tror (Ohlsson & Rombach, 1997).

Att förändra en organisation är ingen enkel process då forskning visar att över 70 % av företagen som genomför en förändring inte uppnår sina mål (Elving, 2005). Hoogendoorn m.fl. (2006) menar att den största orsaken till att förändring inte lyckas är eftersom komplexiteten av förändring inte beaktas.

"Att göra en organisationsförändring är mer omfattande än vad många tror och genom att undervärdera denna kraft riskerar man ett misslyckat resultat." – Hoogendoorn

Många organisatoriska förändringar resulterar inte i det utfall som från början var tänkt och

det är heller inte ofta som förändringen håller i längden. Choi (2011) menar att anledningen till detta är att ledarna undervärderar den individuella centrala rollen. Enligt Choi (2011) så kan organisationer endast förändras och agera genom sina medlemmar vilket leder till att en förändringsprocess bör utgå från medlemmarna i organisationen och därför är kommunikation ett viktigt begrepp att ha i åtanke. Många managementförfattare kommer med klichéer om enkla recept på kommunikation, ledarskap och deltagande och även om förslagen kan verka vettiga säger de inte så mycket mer än att man bör göra det som verkar bra och undvika det som verkar dåligt (Collins, 1998). Collins (1998) anser att problemet ligger i att man undviker komplexiteten av förändringar och att man antar att alla organisationer fungerar likadant.

Även Beer och Eisenstat (1996) rapporterar att de flesta förändringsprogram inte ger resultat som står i proportion till de resurser som läggs ner på dem. Dessa dåliga resultat förklaras här med brister i implementeringen och att det krävs en ny, processuell syn på förändring om man ska komma åt dessa implementeringsproblem och bättre förstå vad organisationsförändring innebär (Beer & Eisenstat, 1996).

I verksamheter som har stora förändrings- och utvecklingsbehov behövs det utvecklas dialoger mellan olika nivåer och funktioner, vilket är något som är nästintill en omöjlighet i en helt platt och marknadslig organisation. De gamla hierarkiska organisationerna hade visserligen inte heller denna dialog, men av andra orsaker. Det som Ohlsson och Rombach kommer fram till som leder till mest lyckat resultat är en lokal självständighet som kombineras med dialoger mellan olika människor med olika ansvarsområden. Det gäller att ha dörrarna öppna och på det sättet få möjlighet att utvecklas och växa i organisationen. Endast en organisation som är helt färdigutvecklad och där inga nya krav eller metoder förväntas kan vara helt platt. Det säger sig självt att du inte kan växa och utvecklas i en platt organisation. (Ohlsson & Rombach, 1997)

"Att ta råd från, eller samverka med, likartade eller helt annorlunda verksamheter kan vara ett bra sätt att förnya sitt eget kunnande." - Ohlsson & Rombach

En såpass komplex process som förändring måste noga övervägas och istället för att följa ovan nämnda "recept" på att lyckas kanske gå mer på det sättet Collins (1998) beskriver. Collins (1998) menar att man först ska försöka förstå hur sin egen organisation fungerar och utifrån det använda sig av olika teorier för att snickra ihop ett eget recept som passar just organisationen i fråga (Collins, 1998). Att noga studera och förstå sin organisation kan leda till en slutsats om att ett nuvarande mode i företagsvärlden, exempelvis decentralisering, kanske inte är den bästa vägen att gå. För att klara av en förändring kan det krävas att, som Ohlsson och Rombach (1997) uttrycker, resa pyramiderna igen och skapa en trygghet som i sin tur kan leda till ett lyckat resultat.

1.3 Syfte

Det teoretiska syftet med rapporten är att med hjälp av intervjuer och material från företaget BRA undersöka utfallet av deras omstrukturering och koppla den till relevant litteratur.

Genom att göra detta kan en ökad förståelse skapas gällande vad det är som gör att ett förändringsarbete lyckas. Syftet är även att undersöka kommunikationens inverkan vid förändring och hur det påverkar resultatet och genom ett kritiskt förhållningssätt analysera resultatet och därefter få en möjlighet att ifrågasätta de använda teorierna. Vidare är det praktiska syftet att ge BRA ett underlag om huruvida deras anställda är nöjda med förändringen eller inte.

1.4 Frågeställning

Eftersom mycket talar emot att ett förändringsarbete ska lyckas, vilka förklaringar kan då finnas till ett eventuellt lyckat förändringsarbete?

1.5 Avgränsningar

På grund av tidsomfattningen för arbetet kommer endast ett företag att studeras. Detta ger fördelen att förändringsarbetet kan studeras mer i detalj. Nackdelen är att generella slutsatser möjligtvis inte kan dras, varför framtida forskning är en nödvändighet.

1.6 Bidrag till tidigare forskning

Redan 1951 skrev Lewin "Field theory in social science" där fokus låg på förändringsarbete. Efter det har mängder av litteratur publicerat inom området av bland andra Kotter (1996), Weick (1999) och Alvesson & Sveningsson (2008). Gemensamt för tidigare forskning är att fokus har varit förändringars misslyckanden. Denna studie kommer därför att bidra till forskningen genom att istället analysera vad det är som gör att ett förändringsarbete *lyckas*.

2. Metod

I detta kapitel kommer forskningsmetodiken gås igenom. Först presenteras metodologiska val något övergripande och därefter presenteras processen detaljerat steg för steg. Efter detta följer underrubriker om förförståelse, etiska aspekter, utvärdering av forskning och även metodkritik.

2.1 Övergripande metodologiska val

För att kunna göra en ingående och djup undersökning och för att uppnå syftet med uppsatsen valdes en kvalitativ forskningsstrategi. En kvalitativ forskningsstrategi innebär analys av lågt strukturerad data, vilket i denna studie består av intervjuer, med öppna svar och beslutsdokument som tolkas. Denna är lämplig för att få en djupare förståelse för ämnet då den inte utgår från forskarens synsätt utan istället från deltagarens (Bryman & Bell, 2011).

Vidare togs beslutet att göra fallstudie vilket innebär att undersökningen begränsas till en organisation och en situation (Bryman & Bell, 2011). Meningen med studien är inte att bevisa någon teori eller modell utan snarare försöka skapa en förståelse för forskningsämnet för att kunna jämföra teori med praktik. För att uppnå undersökningens syfte behövs en djupgående analys, vilket var en ytterligare anledning till att forskningsdesignen som valdes var just en fallstudie.

2.2 Forskningsprocessen

2.2.1 Formulering av forskningsfrågor

I början av arbetet var forskningsfrågorna breda och generella då vi inte helt bestämt vilken riktning arbetet skulle ta. Syftet med detta var att ha möjlighet att justera men ändå känna att frågorna var avgränsade till ett område, som i detta fall var förändring i organisationer. Med ett tillvägagångssätt likt detta finns det utrymme för justeringar efter att litteraturen har gått igenom mer noggrant och vi som författare fått mer förståelse för ämnet. Först efter är det möjligt att gå in på ett smalare område mer smalare forskningsfrågor. Som vi här beskriver hur vi valt att jobba ligger i linje med Bryman & Bells (2011) tillvägagångssätt vid kvalitativ forskning.

2.2.3 Val av studieobjekt

Redan innan litteratursökningen började påbörjades sökning efter ett intressant studieobjekt. Det enda som var någorlunda bestämt var att forskningsfrågorna skulle handla om förändringsarbete och därför ville vi hitta ett företag eller en organisation som nyligen hade genomgått någon form av omstrukturering. Det var alltså ett av kriterierna som sattes upp för att studieobjektet skulle vara relevant. Ett annat kriterium var att det inte skulle vara en alltför stor organisation då det skulle kräva ett högre antal deltagare i undersökningen för att resultatet skulle kunna styrkas av intervjuer. Med andra ord hade vi två grundkriterier för val av studieobjekt:

- Organisationen skulle nyligen genomgått någon form av förändring
- Organisationen skulle ha begränsad storlek för att underlätta antal intervjuer då vi har en begränsad tidsram för arbetet.

Genom att höra runt i bekantskapskretsar och hitta kopplingar till företag som skulle kunna vara relevanta hittades på den vägen relativt snabbt ett företag, som också visade sig vara intresserade av att vara studieobjekt i vårt arbete och det bokades in ett möte för avstämning. Företaget i fråga heter BRA AB och är ett relativt litet byggföretag men samtidigt en stor aktör i Västsverige. Vi fick presentera våra breda forskningsfrågor om förändringsarbete och de fick i sin tur berätta om den nyligen gjorda omstruktureringen på företaget. Vi fick tillgång till material om organisationsstruktur och arbetsfördelning för att kunna påbörja processen att avgränsa undersökningen till en del av företaget. Under det första mötet deltog Anders Billström (Vice-VD) och Karin Ek (HR-ansvarig). Företaget hade som önskemål att vi granskade resultatet av deras förändringsarbete varför det föll sig naturligt att vi skulle fokusera på den uppgiften. Tanken var att vi skulle få tillgång till material för teori och empiri samtidigt som BRA får ett resultat av deras förändring. Med andra ord gick valet av studieobjekt mycket snabbt och smidigt då vi redan på första försöket fick tag på ett relevant och intressant företag. Det ska också sägas att ingen av författarna har någon personlig koppling till det valda studieobjektet utan det var genom kontakter som företaget hittades.

2.2.2 Litteraturstudie

Efter kontakt med företaget BRA och ett antal breda idéer gällande forskningsfrågor påbörjades insamling av litteratur. Sökning efter litteratur fortsatte under en stor del av skrivprocessen då forskningsfrågorna påverkades av intervjuerna och företaget vi studerat. Utgångspunkten var till att börja med "Project Management" med olika filter och olika tillagda sökord. Efter mötet med BRA började frågorna luta allt mer mot förändringsarbete och de första sökord som användes var "Formell vs informell struktur", "Organisationsförändring", "Kommunikation" och "Förändringsarbete".

Efter första mötet med handledare kom vi fram till att fortsätta fokusera på ämnet förändring i organisationer och smalna av det med större fokus på kommunikation. Potential på litteratur baserades i första hand på titel. Titlar som innehöll ord som "Förändringsarbete", "Internal communication" eller "Omorganisering" ansågs till exempel vara relevanta. Efter vidare genomläsning av de artiklar som sparats som relevanta gjordes en ny bedömning för varje artikels relevans. Eftersom forskningsfrågorna fortfarande inte satts till hundra procent gjordes ett val att spara ett antal artiklar som skulle kunna gås igenom mer ingående i ett senare skede när det empiriska materialet var mer genom jobbat. Med relevans menas här att de har potential att hjälpa svara på forskningsfrågorna. Några artiklar slängdes då de bedömdes som irrelevanta. Med hjälp av kontinuerlig kommunikation gjordes bedömningarna för relevans och vilka artiklar som skulle sparas respektive slängas. Gällande böckerna som samlats in bläddrades de igenom och kapitlens rubriker granskades. Om det fanns sammanfattningar läste vi även dessa för att kunna göra en bedömning för vilka böcker som skulle läsas mer ingående.

De teorier som bedömdes vara relevanta låg som underlag till analysen och de som inte användes i analysen raderades från arbetet då de ansågs förlora sin relevans.

2.2.4 Val av deltagare

Genom att ta kontakt via mail bokades ett möte in med BRA för att diskutera vad uppsatsen skulle komma att handla om och därefter se om BRA hade gjort någon relevant förändring eller liknande. Det visade sig då att företaget precis genomfört ett förändringsarbete som stämde bra överens med det som uppsatsen var tänkt att fokusera på. BRA har 175 anställda och för att datainsamling och analys skulle vara möjligt att genomföra under den relativt begränsade tidsram som finns för ett kandidatarbete krävdes en urvalsprocess. Ett urval krävdes också för att göra mängden data någorlunda hanterbar. Efter en uppskattning av tidsåtgång och diskussion med HR-chefen kom vi fram till att totalt tio respondenter var ett relevant antal, vi skulle då få med både ledning och en stor del av de som främst var inblandade i omstruktureringen. De två leden som varit inblandade i organisationsförändringen var projektchefer, som är det nya chefsledet, samt platschefer, som är ledet under projektcheferna. Samtliga projektchefer deltog i undersökningen, vilket var fyra stycken. När det gällde platscheferna fick ett urval göras då de är totalt ca 20st. HR-chefen gav därför förslag på fyra stycken platschefer som deltog i intervjun.

2.2.5 Datainsamling

För att på ett tidseffektivt sätt få fram material valdes semi-strukturerade intervjuer som metod vilket lämpar sig även för djupgående undersökningar (Bryman & Bell, 2011). Intervjuer valdes framför observationer och fokusgrupper, som också kan användas som metod för att få fram samma detaljerade information. Observationer hade krävt att författarna skulle vara ute på "fältet" och observera alla inblandade i omstruktureringen och eftersom studieobjektet är ett byggföretag som jobbar med byggprojekt över hela Västsverige hade detta tagit mycket tid. Eftersom omorganiseringen redan skett är det inte heller möjligt att observera själva processen, varför metoden observation ansågs som olämplig. Om metoden fokusgrupper hade används skulle alla inblandade personer behöva komma till ett och samma ställe, vilket inte heller var möjligt då de som tidigare nämnt jobbar på olika ställen.

Användandet av metoden semi-strukturerade intervjuer innebär att en intervjuguide tas fram innan intervjun samtidigt som det lämnas utrymme för följdfrågor (Bryman & Bell, 2011). Det ger även en stor frihet i respondenternas svarmöjligheter (Ibid). De två andra alternativen av intervjuteknik är strukturerad respektive ostrukturerad. Nackdelen med strukturerade intervjuer kan vara att den speglar forskarens tvivel istället för vad respondenten egentligen tycker (Bryman & Bell, 2011). Semi-strukturerade intervjuer är i detta fall även bättre lämpade än ostrukturerade intervjuer då forskaren har en aning om vad de letar efter (ibid). Då båda dessa kriterier stämde med vår undersökning valdes semi-strukturerade intervjuer som forskningsmetod.

Intervjuer bokades in och en intervjuguide gjordes (Bilaga 1, 2, 3). De inledande frågorna ställdes enligt den så kallade Metamodellen (Engquist, 1994). Modellen går ut på att hela tiden jobba med öppna frågor under samtals gång och gå in kontinuerligt i detalj för att få ett djup

i samtalet. Frågeställaren kan ses som vad Engquist (1994) kallas för terapeut vilket innebär att man inte nöjer sig med en detaljfattig ytstruktur. Med denna frågeteknik hindras bland annat generaliseringar, utelämnanden och förvrängningar i motpartens kommunikation (Ibid). I intervjuguiden fanns alltså breda frågor som gjorde att respondenten skulle behöva prata mycket själva medan vi mest skulle behöva lyssna. Intervjuguiden baserades på den litteratur vi gått igenom och de forskningsfrågor vi vill ha svar på. Syftet var att respondenterna skulle med egna ord berätta om omstruktureringen och ge oss exempel på händelser som uppstått för att sedan ligga till grund för analysdelen. Fortsättningsvis stack följdfrågor in när det behövdes mer information om ett ämne som respondenten gick igenom för snabbt. Det fanns ingen specifik tidsram för intervjuerna då respondenterna skulle få tala fritt till stor del och längden avgjordes beroende på hur mycket de hade att säga.

Intervjun med HR-chefen och Vice-VD gjordes personligen på BRAs kontor i ett konferensrum. Även under intervjuerna med de fyra projektcheferna fanns det möjlighet att träffas personligen då de till största del arbetar från kontoret i Mölndal. Resten av respondenterna, platscheferna, har inte sin arbetsplats på samma ställe utan är ofta ute på byggprojekt. Därför fanns det svårigheter att boka in möten och träffas personligen, följaktligen gjordes intervjuerna med platscheferna via telefon. Personligt möte är att föredra men anpassningar fick göras och telefon ansågs vara det bästa tillvägagångssättet. Fem av nio intervjuer gjordes alltså genom personligt möte. Båda författarna närvarande vid samtliga intervjuer, en ställde frågor medan den andra lyssnade och ställde följdfrågor om något glömdes bort eller om något ämne behövde utvecklas. Alla intervjuer spelades in och det uttalades även innan intervjun startade att den kommer vara anonym för att få så ärliga svar som möjligt. Respondenterna fick inga frågor innan intervjun då vi ville att de skulle vara så lite förberedda som möjligt och på sätt även här få ärliga svar och inte minska spontaniteten.

2.2.6 Analys

Istället för ordagranna transkriberingar gjordes sammanfattningar så fort som möjligt efter varje intervju för att minnet av vad som sas skulle vara så färskt som möjligt. Detta kompletterades sedan med inspelningsmaterialet. Därefter kategoriserades intervjuerna upp i underkategorier i empirikapitlet till respektive respondents arbetstitel för att lättare kunna göra jämförelser. Genom att leta efter likheter och skillnader i svaren fanns ett bra underlag till kommande analys. Vid behov spelades vissa intervjuer upp igen, om till exempel något kändes oklart eller att själva känslan hos respondentens svar vilka analyseras ytterligare. Intervjuerna spelades även upp igen när citat skulle användas för att få korrekt uttalande och sedan användas för att exemplifiera påståenden i kommande analys.

När empirin var genomarbetad och sammanställd påbörjades arbetet med att koppla den till analysen. Empirin analyserades med hjälp av de teoretiska glasögonen där likheter och skillnader redovisades. Tack vare en ständig diskussion mellan författarna var det inga större problem med åsikter som skildes åt, då diskussionen fortsatte tills båda var överens. Materialet med kopplingar mellan empiri och teori användes sedan för att besvara forskningsfrågorna och även sedan dra vissa slutsatser. Även här skedde ett kontinuerligt samtal mellan författarna.

2.3 Förförståelse

Bakgrundsantaganden bör vägleda forskningsfrågor och metoder på ett konsekvent och sammanhängande sätt vilket är särskilt relevant för kvalitativ forskning. Genom att på ett riktigt sätt länka frågeställningar med insamlad data försäkras inte att en studie kommer leda till motiverade slutsatser. Studien måste även bedömas mot bakgrund av existerande kunskap hos författaren för att få en bild av subjektiviteten. Subjektivitet hos författaren är grunden för det som forskningen kommer bidra med, då personliga tolkningar sammansätts med data som samlats in och analyserats. (Howe & Eisenhart, 1990).

Med detta antagande som bakgrund blir därför vår förförståelse som författare viktig för att på ett bättre sätt kunna göra en utvärdering av analysen. Denna redovisning blir ett kvalitetskrav som inte alltid är så lätt, då en redovisning av all sin förförståelse betyder i så fall att alla tankar som skulle kunna påverka tolkningen ska redovisas (Larsson, 2005). Både författarna till uppsatsen har läst snart tre år på Handelshögskolan i Göteborg (Ekonomprogrammet, analytisk inriktning, företagsekonomi och nu termin sex Management) och har således kunskap om både organisationsstruktur, omorganisering och företagsvärlden i allmänhet. Det finns en viss kunskap om olika chefsled och vad som påverkar att en förändring lyckas eller inte. Även förmågan att kritiskt granska teorier, metod och insamlad data är något som kommit till oss mer och mer under dessa tre år. Det är som sagt en svårighet att redovisa all förkunskap som kan påverka hur vi kopplar ihop litteratur med studerat material.

2.4 Etiska aspekter

Det finns ett antal etiska frågor som kan uppstå vid forskning och det är enligt Bryman och Bell (2011) svårt hitta en lösning till dessa. Eftersom alla är olika och ser på etik på olika sätt är det svårt att hitta ett svar. Det finns dock fyra huvudområden som de flesta forskare anser som oetiska: brist på informerat medgivande, uppkomst av skada för deltagarna, integritetskränkning eller bedrägeri (Bryman & Bell, 2011).

Enligt dessa principer gjordes en utvärdering av detta arbete. Alla respondenter fick själva välja om de ville vara med i undersökningen eller inte, ingen blev tvingad. Ingen skada skedde varken fysiskt eller psykiskt och inför samtliga intervjuer fick respondenterna välja tid och vi erbjöd även att genomföra intervjuerna elektroniskt om personen i fråga inte ville göra det över telefon. Alla blev tillfrågade om det var okej att spela in intervjuerna och information gavs även om anonymitet. Genom att också betona undersökningens syfte och författarnas motiv anses de etiska principerna vara uppfyllda.

2.5 Utvärdering av forskningen

Eftersom ingenting som inte båda författarna var överens om står med i arbetet kan den interna reliabiliteten anses relativt hög. Begreppet reliabilitet används vid utvärdering av kvalitativ forskning, ofta tillsammans med validitet (Bryman & Bell, 2011). Det senare är ett mått på trovärdighet av resultatet och hur användbart det är medan reliabilitet är ett mått på

studiens pålitlighet och själva genomförandet (Ibid). När det gällde tolkning av litteratur och att sätta det i ett sammanhang fanns det några tillfällen med blandade åsikter, men som senare redde ut och författarna enades.

Reliabilitet kan delas upp i intern respektive extern reliabilitet. Forskarnas grad av enighet när det gäller observationer är den interna medan den externa handlar mer om förmågan att upprepa studien. Genom att sträva efter hög reliabilitet stärks alltså antagandet att forskarna är överens om den insamlade datan samt att studien är lätt att göra om. På samma sätt kan validitet delas upp i intern och extern validitet. Hög intern validitet stärker kopplingen mellan insamlad data och dragna slutsatser medan extern validitet handlar om generaliserbarheten, det vill säga möjligheten att applicera studiens slutsatser på nya urvalsgrupper. (Bryman & Bell, 2011)

Gällande den interna reliabiliteten anses den som tidigare nämnt vara relativt hög och för att höja den externa realiteten beskrivs studien mycket ingående och blir därför lättare att upprepa. Det finns vissa svårigheter att bedöma den interna validiteten men genom att beskriva de kopplingar som gjorts mellan teori och studieobjekt så utförligt som möjligt anses dock uppsatsens interna validitet vara relativt hög. Det har även gjorts utförliga referenser till teorier vilket ger läsaren själva möjlighet att göra en egen bedömning. Den externa validiteten, att generalisera studien, är arbetets svagaste punkt. Det är inte ovanligt med svårigheter när det gäller att göra fallstudier med hög generaliserbarhet och de blir ofta begränsade, även om forskare ibland försöker dra generella slutsatser baserade på dem (Bryman & Bell, 2011). I detta fall handlar det om hur bra BRA representerar andra organisationer och företag. Genom att beskriva fallet noga och ingående får läsaren hjälp att själv avgöra om slutsatserna går att använda, på till exempel den egna organisationen, eller inte.

På grund av till största del positiva resultat i den empiriska studien av studieobjektet finns vissa svårigheter att göra en djupgående analys då allt har gått som det ska. De flesta artiklar och den mesta forskningen inom området omorganisering fokuserar på när ett förändringsarbete gått fel och vad som var svårt. Genom att analysera ett studerat fall när omorganiseringen har gått bra anser vi bidra med något nytt och inom ett område där det inte finns mycket nuvarande material.

2.6 Metodkritik

Valet av semi-strukturerad intervju teknik innebär att frågorna kan anpassas till situationen men kan också försvåra analysen då samtliga respondenter inte får exakt samma frågor. Det faktum att HR-chefen Karin valde ut vilka platschefer som skulle delta kan också ha haft en påverkan på utfallet. Det finns en risk att Karin valde dessa respondenter eftersom hon vet att dessa personer tycker gott om organisationen vilket kan spegla deras svar och därmed också resultatet.

Metoden för uppsatsen är kvalitativ forskning vilket är en metod som ofta får kritik för att

vara subjektiv. Det finns en risk att uppsatsen påverkas av vår syn på vad som är viktigt i samhället istället för en generell bild. Det är också svårt att reproducera en kvalitativ studie, därför måste varje steg i metoden beskrivas utförligt så senare forskare kan utföra samma undersökning. Kritik ligger också i fallstudiers transparens vilket ger forskaren en ytterligare anledning till att tydligt beskriva hur studien genomförs. (Bryman & Bell, 2011)

Det faktum att studien är en fallstudie begränsar möjligheten att generalisera resultaten (Bryman & Bell, 2011). Det är svårt att dra generella slutsatser om förändringsarbetet då endast ett företag är observerat. Sannolikheten att byggföretaget BRAs förändringsarbete skulle symbolisera alla andra företags förändringsarbete är väldigt liten.

3. Referensram

I detta kapitel presenteras vilka teorier och modeller som uppsatsen utgår från. Kapitlet börjar med ett avsnitt som allmänt beskriver begreppet organisationsförändring och dess innebörd. Därefter presenteras två modeller som utgår från den planerande förändringsprocessen följt av teorier kring den framväxande förändringsprocessen där begreppet kommunikation har en central roll.

Teorierna som valts i följande litteraturgenomgång är alla centrala för att förstå förändringsarbete. Genom att först presentera begreppet organisationsförändring i sin helhet skapas en bred förståelse för läsaren kring ämnet. Referensramen smalnas sedan av i områdena planerat respektive framväxande förändringsarbete vilket ligger till grund för att kunna svara på frågeställningen vad det är som leder till ett lyckat förändringsarbete. Kotters åttastegsprocess är relevant då ett lyckat förändringsarbete kan ses som en process som går igenom ett antal steg. Även Lewins modell är intressant då modellen belyser tre steg som krävs för att skapa en vilja till förändring. Teorier om framväxande förändring är ett kompletterande perspektiv till stegmodellerna då de istället belyser en processuell bild av förändringsarbete. Även teorier som handlar om kommunikation kommer att beröras då de enligt tidigare studier haft en väsentlig påverkan på förändringsprocesser.

3.1 Organisationsförändring

3.1.1 Anledning till organisationsförändring

Anledningen till omorganisering kan vara många och det finns både externa och interna drivkrafter som påverkar. Många organisationsförändringar är resultat av yttre politiska, kulturella, ekonomiska, tekniska och marknadskrafters inverkningar (Child, 2005). Det är vanligt att organisationer följer populära trender och förändringen drivs av vad som tycks vara gångbart för ögonblicket, ofta genom att efterlikna andras framgångar (Alvesson & Sveningsson, 2007). Det finns även interna drivkrafter bakom förändring som handlar om ny teknik, revidering av huvuduppgiften till följd av nya produkter och tjänster, nya människor i centrala positioner eller att man vill förändra företagets administrativa strukturer (Dawson, 2003). Vid en snabb expansion kan krav på förändring skapas, som när organisationer delar upp sig i divisioner till följd av diversifiering.

3.1.2 Förändringars omfattning

En förändring karakteriseras normalt som antingen revolutionär eller evolutionär. En revolutionerande förändring berör flera organisatoriska dimensioner samtidigt och handlar om omfattande förändringar som genomgripande påverkar organisationens kultur, kontrollsystem, belöningsystem, struktur och ledarskap. Ofta sker förändringen som resultat av externa krafter som teknisk utveckling, internationalisering eller förändringar i konkurrenssituationen. Evolutionära förändringar är istället förändringar som endast påverkar en del av organisationen. Dessa förändringar påverkar inte företagets strategi eller organisationskultur utan omfattar ofta saker som design, distribution, ny personal eller förbättring av servicen.

Denna förändring sker ofta gradvis under en längre och mindre tydligt avgränsad period jämfört med den revolutionerande förändringsprocessen som ofta ses som en diskontinuerlig förändring. (Alvesson & Sveningsson, 2007)

3.1.3 Metaforer för förändring

Marshak (2002) har skapat fyra metaforer som beskriver olika typer av förändringar beroende på om den är planerad eller framväxande. Den första metaforen *att fixa och bevara* handlar om att anpassa rådande organisationsvillkor så att man inte behöver genomföra större förändringar. Nästa metafor *bygga och utveckla* handlar om att man bygger vidare på det som redan existerar och kompletterar med strategier och strukturer istället för att reparera dem. Tredje metaforen *förflytta och omlokalisera* innebär att man förändrar systemet i sig vilket rör sig om planerade förändringar som formulerats på högre ledningsnivåer. Slutgiltigen talar Marshak om metaforen *frigöra och nyskapa* vilken är den mest avancerade formen vilket innebär en total omvandling där hela organisationen förnyas samtidigt.

3.2 Planerad förändring

Vid planerad förändring är det ledningens ambitioner och planer som står i centrum. Det är vanligt med förändringsprogram som utformas av chefer på högre nivåer i samråd med HR-avdelningen samt externa konsulter. Det finns två etablerade sätt att se på planerad organisationsförändring där den ena synen etablerar sig i den gruppdynamiska skolan och den andra i den öppna systemskolan. Två modeller som förutsätter en planerad förändring är Lewins trestegs modell som härstammar från den gruppdynamiska skolan och Kotters åttastegsprincip som grundar sig i den öppna systemskolan.

3.2.1 Den gruppdynamiska skolan

Den gruppdynamiska skolan innebär att de flesta anställda är engagerade i mindre arbetsgrupper där fokus läggs på förändring på denna nivå (Alvesson & Sveningsson, 2008). Lewins trestegsmodellen går under den gruppdynamiska skolan och är utformad för att beskriva hur dessa normer och värderingar påverkas av förändringsprojektet (Lewin, 1951).

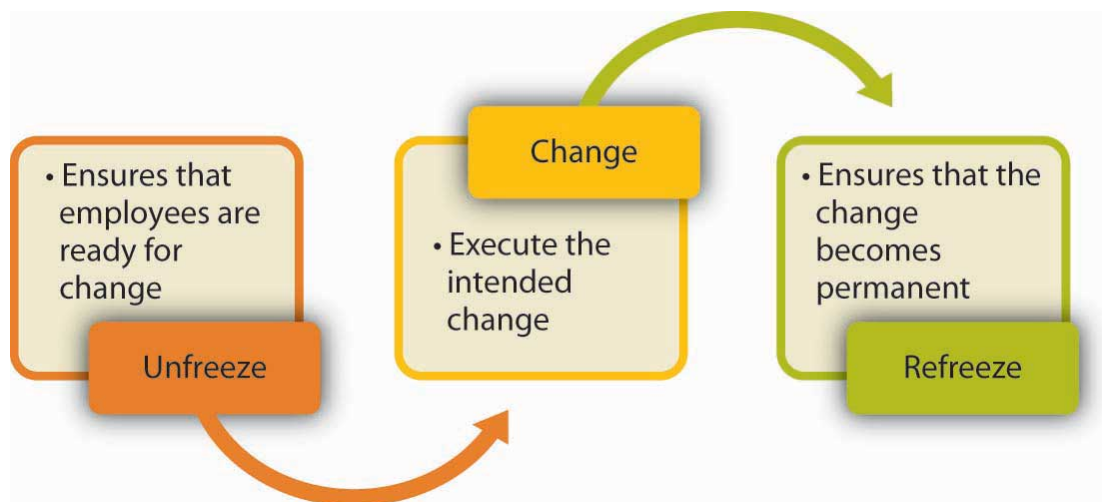
3.2.1.1 Lewins trestegsmodell

Det första steget kallas för Upptining och kan ses som ett förberedande planeringsstadium där de anställda kan bjudas in för att delta (Lewin, 1951). Under detta steg kan ett inre motstånd till förändring skapas som är relaterat till seder, sociala vanor och gruppdynamik (Foster, 2010). Genom att lyfta fram problemen som finns och också vilka fördelar förändringen kommer leda till kan implementeringen underlättas (Lewin, 1951).

Det andra steget kallas för förändring och här övergår organisationen till ett nytt tillstånd som organisationsmedlemmarna accepterar (Alvesson & Sveningsson, 2008). Detta steg utgörs av själva förflyttningsfasen till det nya tillståndet och här är det viktigt att kommunicera

förändringsarbetet till de anställda (Lewin, 1951).

Det sista steget är återfrysning och här handlar det om att stabilisera det nya tillståndet så att organisationen inte faller tillbaka i tidigare beteenden (Alvesson & Sveningsson, 2008). Genom att etablera nya normer eller andra mekanismer som organisationskultur, struktur eller politik skapas det nya stadiet (Foster, 2010).



Temat för Lewins modell är att man genom kunskap och engagemang kan minska motståndet mot förändring och till och med skapa en vilja till förändring (Alvesson & Sveningsson, 2008). Dawson (2003) menar att man ska styra en förändring genom att försvaga de krafter som hindrar förändring snarare än att förstärka de krafter som driver på förändring. Enligt den humanistiska syn som Lewin kämpade för ska ledningen arbeta tillsammans med de anställda för organisationens bästa (Alvesson & Sveningsson, 2008). Alvesson & Sveningsson (2008) menar att förändring dock vanligen tas på ledningsnivå och när det väl har tagits genomdrivs det först högre upp i hierarkin för att sedan gradvis beröra allt lägre nivåer av anställda.

3.2.2 Öppna systemskolan

I öppna systemskolan betonar man vikten av att betrakta organisationen i sin helhet istället för att endast koncentrera sig på gruppen som man gör i den gruppdynamiska skolan. Man menar här att det inte endast går att se till en mindre grupp då organisationer är öppna system som hela tiden samspelar med sin miljö. Tanken med den öppna systemskolan är att man ska anpassa delarna till varandra så det bildar en harmonisk enhet, snarare än att optimera vissa specifika delsystem. (Alvesson & Sveningsson, 2008)

Enligt Beer & Eisenstat (1996) måste förändringsprocessen vara systemorienterad och det måste ske en anpassning mellan mjukare delsystem som människor, ledare och värderingar, och hårdare delsystem som teknik, strategi och struktur.

3.2.2.1 Kotters åttastegsprocess för omfattande förändring

Ett exempel på en teori inom den öppna systemskolan, som bygger vidare på Lewins trestegsmodell är Kotters åttastegsprocess för omfattande förändring. Det första steget är (1) *Etablera en känsla av angelägenhet*. Här ska marknaden undersökas och kriser identifieras vilket är nödvändigt för att skapa en uppfattning om att något är allvarligt. Det andra steget är att (2) *skapa en vägledande koalition* det vill säga att sätta samman en grupp med makt att leda förändringsinitiativet. För att lyckas med detta anser Kotter att ledningsgruppen bör karaktäriseras av trovärdighet, expertis, positionsmakt samt ledarskap. Det tredje steget är att (3) *utveckla en vision och en strategi*. Visionen ska hjälpa till att styra förändringsinitiativet. Nästa steg är (4) *Kommunicera förändringsvisionen* där den styrande koalitionen ska bilda mönster för det beteende som förväntas av de anställda. Steg 5 handlar om att (5) *Skapa förutsättningar för handling på bred front* vilket handlar om att göra sig kvitt hinder. När detta har åstadkommits ska steg (6) *Skapa omedelbara vinster* uppfyllas. Här är det viktigt med synliga vinster vilket ger erkännande och belönar de anställda. Det näst sista steget handlar om att (7) *konsolidera vinsterna och åstadkomma mer förändring*. Här ska den ökade trovärdigheten användas för att ändra på alla system, strukturer och åtgärder som inte passar ihop och som inte stämmer överens med visionen. Det slutgiltiga steget enligt Kotter är att (8) *förankra nya ansatser i kulturen*. Här ska medarbetarna tydligt kunna se kopplingar mellan organisationens framgång och förändringen för att undvika att man återgår till sitt tidigare tillstånd. (Kotter, 1996).



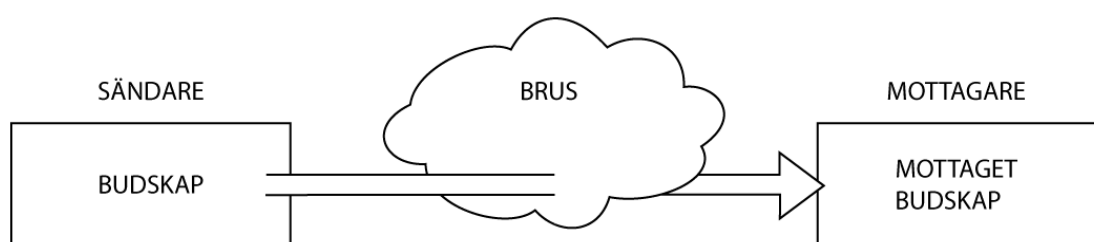
*The 8-Step Process for Leading Change – Dr. John Kotter

Denna modell har som syfte att skapa engagemang bland de anställda och minska deras skepsis. Enligt Kotter (1996) krävs det att man bygger förändringsarbetet på dessa åtta steg och tålmodigt låter förändringen ta den tid det behövs. Det är vanligt att organisationer skippar de första 5 stegen vilket kan vara farligt då det lättare skapas motsättning bland de anställda (Kotter, 1996).

3.2.3 Planerad kommunikation

3.2.3.1 Sändare-mottagare-modellen

Sändare-mottagare-modellen är ett klassiskt perspektiv som bygger på de fyra grundläggande elementen sändare, meddelande, kanal och mottagare. Modellen har fått stor genomslagskraft och påverkar fortfarande tänkandet kring kommunikation på så sätt att man ser kommunikation enbart som överföring av meddelande från en sändare till en mottagare. Tyngdpunkten av modellen läggs på överföringen, medan mottagarnas tolkning av informationen inte uppfattas som särskilt problematisk. Modellen utgår från att ett ord innehåller bestämda betydelser som mottagarna enkelt kan inhämta från ett meddelande. (Heide, Johansson, Simonsson, 2005)



Sändare-mottagare-modellen

3.2.3.2 Kommunikation i Lewins trestegsmodell

I Lewins (1951) förändringsmodell underlättar kommunikation övergången mellan de tre stegen. I det första steget, unfreezing, behövs kommunikation för att tina upp det nuvarande läget i organisationen. Ledningen kommunicerar ut hur nuläget ser ut, vilka problem som finns och betonar hur förändringen kommer förbättra organisationen. Ett bra och genomtänkt tillvägagångssätt från ledningens sida kommer underlätta den första fasen. Vidare in i andra fasen, movingfasen, är det viktigt att fortsätta upprätthålla kommunikationen (Lewin, 1951) och se till att arbetarna håller motivationen genom upprepning och återkoppling (Goodman & Tuss, 2004). När sedan förändringen ska bli verklighet och de nya arbetssätten ska verkställas är det viktigt att tänka på både timing och vilken media som väljs för kommunikationen (Goodman & Tuss). För att ta sig igenom dessa tre steg krävs en vilja hos arbetarna och ett engagemang, vilket skapas genom intern kommunikation (Welsh, 2011). Vidare menar även Welch att det är viktigt att från ledningens sida kommunicera med de anställda för att de ska få en klar bild hur deras egna roller i företaget passar in med företagets vision, för att de ska känna att de har en betydelsefull roll.

3.2.3.3 Kommunikation i Kotters åttastegsprocess

Även i Kotters modell (1996) har kommunikation en stor roll för att lyckas ta sig igenom alla steg och skapa en lyckad förändring. Kommunikation krävs för att nå ut med visionen för förändringen vilken i sig vägleder förändringsarbetet, skapa en känsla av att medarbetarna är betydelsefulla för förändringen, ta till sig av feedback från de anställda och till sist för att nå ut med nya tillvägagångssätt (Kotter, 1996).

Det är dock en stor svårighet att nämna en kommunikationsstrategi som kommer passa alla företag och därför kan varje problem i en organisation behöva delar av olika teorier och tillvägagångssätt (Ruck & Welch, 2011).

3.3 Framväxande förändring

3.3.1 Kritik mot planerad förändringsprocess

En förutsättning för att Kotter (1996) och Lewins (1956) modeller ska fungera är att det är möjligt att kontrollera förändringsprocessen. Enligt Kotter (1996) så måste alla hans steg följas för att förändringen ska bli lyckad. En betydelsefull omständighet som ofta ignoreras är att människor tolkar förändringsinitiativ och gör dem begripliga på helt olika sätt, man kan därför inte planera och genomföra förändringar oberoende av dem som blir föremål för förändringarna (Reichers, 1997).

Beer och Nohria (2000) kritiserar också förändringsarbete som en enkel plan då de menar att fler och fler arbetar med förändring men att majoriteten (ca 70 %) av alla förändringsarbeten misslyckas. Många modeller kring förändringsarbete påstås gälla för vilken organisation som helst vilket en del forskare kritiserar (Heracleous & Langham, 1996) då de anser att man måste ta hänsyn till kontexten. De flesta förändringsprogram ger inte de resultat som önskats vilket ofta förklaras med brister i implementeringen (Beer & Eisenstat, 1996). Många författare menar därför att det krävs en ny, processuell, syn på förändring för att bättre förstå vad organisationsförändring innebär (Alvesson & Sveningsson 2008).

3.3.2 Framväxande förändringsprocess

På grund av det höga antalet misslyckande förändringsförsök har intresset för en mer framväxande process tillkommit (Weick & Quinn, 1999). Det har blivit vanligare att man talar om organisationsförändring som en öppen, kontinuerlig och oförutsägbar process utan tydlig början eller avslutning (Alvesson & Sveningsson, 2008). Dawson (2003) menar att man med en processuell syn får en större förståelse av en komplex och kaotisk organisatorisk verklighet som rymmer motstånd, förhandlingar, olika tolkningar samt missförstånd.

I den framväxande ansatsen tar man ledningens förändringsambitioner på allvar men man är medveten om att planer alltid modifieras, omtolkas och förändras. En central dimension är erfarenheterna, känslorna och meningsskapandet hos individen (Alvesson & Sveningsson, 2008). Balogun (2006) menar att vi måste sluta se förändring som något som görs mot individer och istället erkänna den roll som mottagarna av förändringen spelar när det gäller att skapa och forma resultatet. Det är vanligt att man fokuserar på skillnaden mellan före och efter ingreppet, men man tonar ner det som faktiskt sker under tiden, vilket är själva processen.

En ytterligare dimension till framväxande förändringsprocesser handlar om behovet av förändring. Många företag förutsätter ofta att de "måste" anpassa sig till en föränderlig kontext om den inte ska hamna i svårigheter. Men många forskare menar att man inte bara ska

studera hur kontexten formar handlandet utan också hur individer utnyttja den för att genomföra vissa förändringar. (Alvesson & Sveningsson, 2008)

Förändringsarbete innehåller ett brett spektrum av fenomen och aspekter som kan vara medel för, eller resultat av, förändringsprojekt. Det kan handla om allt från innebörder, känslor och värderingar till beteenden, teknologier, system och strukturer men också kunskaper, sociala relationer och makt. Förändring inbegriper ofta flera av dessa fenomen på en och samma gång, men de kan betonas på olika sätt av berörda aktörer och forskare. (Alvesson & Sveningsson, 2008)

3.3.3 Framväxande Kommunikation

Vid framväxande förändringar framhävs de anställdas betydelse och förändringarna initieras ofta från längre nivåer i organisationen (Alvesson & Sveningsson, 2008). För att förändringar ska kunna initieras från lägre nivåer är den interna kommunikationen på företaget betydelsefull.

3.3.3.1 Definition av begreppet kommunikation

Enligt Johansson-Hidén(1994) är kommunikation en process med både en transformationsfas och en överföringsfas. Under en kommunikationsprocess växlar varje individ mellan att tänka-tala, tala-lyssna och lyssna-tänka, den sker både inom och utanför individen i fråga. Varje deltagare i en kommunikationsprocess måste ta hänsyn till både det som händer i hans huvud, lyssna på sina egna tankar och på motpartens ord. Detta kan leda till svårigheter och ofta uppmanar exempelvis psykologer att sina patienter ska försöka lyssna mer på den inre kommunikationen i huvudet för att skapa en balans mellan egna och andra behovsuttryck. (Johansson-Hidén, 1994)

3.3.3.2 Kommunikation vid förändringsprocess

Då kommunikation är ett komplicerat område är det, speciellt under en förändringsprocess i en organisation, viktigt att informera de anställda på ett genomtänkt sätt så det skapas en förståelse för varför förändringen behövs göras och också vilka personliga effekter det kommer innebära (Goodman & Truss, 2004). Intern kommunikation är en viktig faktor både under en omorganisering men även för en hel organisations framgång (Ruck & Welch, 2011). För att öka chanserna till en lyckad förändring krävs det att arbetarna i en organisation känner ett starkt engagemang för sin organisation och Ruck och Welch (2011) menar att detta skapas av just kommunikation och dessa tre punkter är extra viktiga:

1. Ha möjligheten att dela sina åsikter uppåt i organisationen
2. Känna sig välinformerad och vad som händer i organisationen
3. Tro att sin chef är engagerad i organisationen

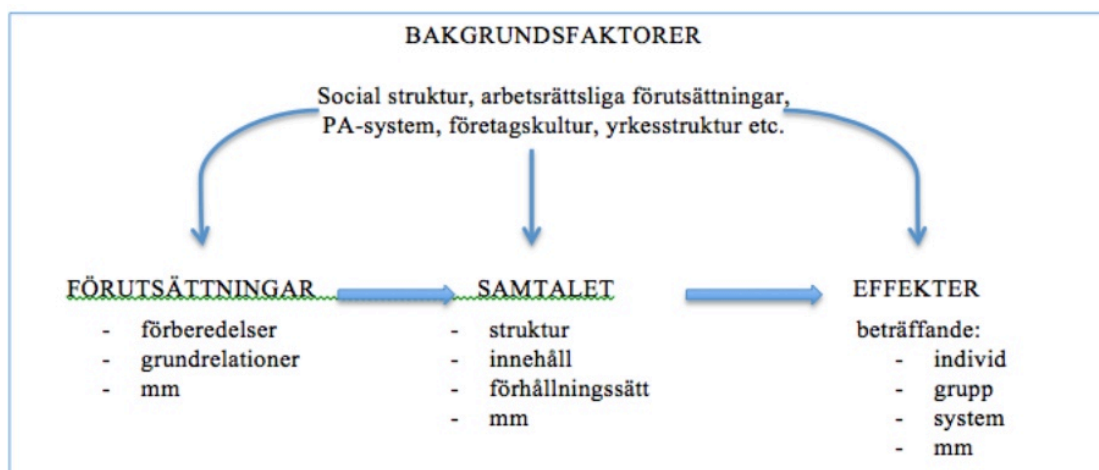
3.3.3.3 Intern kommunikation

Det är även viktigt *hur* kommunikationen sker vid ett förändringsarbete. När en chef ska berätta hur det ligger till i organisationen är det inte att föredra att endast fokusera på siffror och nyckeltal, de anställda vill känna sig sedda och få veta att de har gjort något bra (Ruck & Welch, 2011). Vid en organisationsförändring är det därför viktigt att även kommunicera ut de mjuka värdena av förändringen. Genom ett mer människokännande tillvägagångssätt i

kommunikationen känner de anställda en större tillhörighet och en större mening med deras arbete (ibid). Val av media är ett viktigt element när kommunikation sker för att information ska nå rätt person och säga det som den tenderar att få ut (Goodman & Tuss, 2004). Även timing är viktigt för att personen för kommunikationen riktas mot ska kunna ta emot det på rätt sätt och lyckas få in allt på rätt sätt (Ibid). Enligt Ruck & Welch (2011) är många företag bra på att kommunicera när det handlar om hårda värden, som tex siffror, men inte lika många är bra på att kommunicera mjuka värden till de anställda om hur deras handlingar påverkar kunderna eller ökar produktiviteten. Det är alltså inte bara själva volymen av kommunikation som är viktig (Ruck & Welch, 2011).

Mer kommunikation ska göras ansikte-mot-ansikte istället för via papper eller mail och de områden som ska betonas är ansvarområden, feedback på prestation, individuella behov, resultat per avdelning och sist men inte minst vision, mission och strategi (Ruck & Welch, 2011). Om dessa områden blir rätt kommunicerade kommer det öka engagemanget hos de anställda och de kommer känna sig som en del av organisationen (ibid). Genom återkoppling och upprepning från de anställda kan kommunikationstrategierna hela tiden förbättras och uppdateras, vilket i sin tur kommer leda till att medarbetarna fortsätter att känna sig engagerade och medvetna (Goodman & Truss, 2004).

Anders Engquist har i sin bok Kommunikation och förändring (1994) utgått från en socialpsykologisk utgångspunkt som innebär att all kommunikation sker i ett sammanhang vilket gör att det alltid finns en hel del bakgrundsfaktorer som påverkar. Han förklarar ett samtal med hjälp av en figur:



Det finns många bakgrundsfaktorer som kan påverka att ett samtal blir misslyckat. Vi styrs ofta av värderingar och vid en förändring, t.ex. på arbetsplatsen, kan de personliga värderingarna krocka med omstruktureringen vilket i sin tur skapar otrygghet och osäkerhet. Enligt Engquist (1994) är det väsentligt att beakta dessa bakgrundsfaktorer när en förändringsprocess ska påbörjas för att få ett så lyckat resultat som möjligt.

3.3.3.6 Företagskultur och kommunikation

Alvesson (1991) menar att det är viktigt att förstå maktdimensionen i kulturellt organiserande,

det vill säga hur specifika sociala situationer kan påverka vad som är rätt, naturligt och förnuftigt. Vidare menar han att det finns maktaspekter som påverkar kommunikationen som handlar om hur neutral informationsförmedling och språkbruk kan bidra till att förankra ojämna maktrelationer.

Ortner (1984) menar att det finns tre sätt genom vilka ett kollektivs gemensamma föreställningar, innebörder och symboler upprätthålls. Det första sättet är socialisation vilket innebär att föreställningar, värderingar, ideal och normer överförs från en generation till en annan. Det andra sättet handlar om olika praktiker, exempelvis sättet att arbeta och former för socialt umgänge, som uttrycker och kommunicerar kulturen. Det tredje exemplet på hur kulturella föreställningar skapas och återskapas är i form av starkt symboliskt laddade aktiviteter, ord, eller materiella ting som på ett kraftfullt sätt förmedlar dessa till medlemmarna.

3.4 Teorikritik

Kritik kan riktas till Lewins modell då den härstammar från 1950-talet och det är mycket som hänt inom management litteraturen sedan dess. Den kan dock fortfarande anses som relevant då många forskare utgått från hans modell när de utvecklat sina egna förändringsmodeller (Foster, 2010). Även Medly & Akan (2008) anser att Lewins modell fortfarande är aktuell och kan användas då den kan fungera som ett praktiskt och teoretiskt verktyg för organisationer vid förändringsarbeten.

En ytterligare kritik mot Lewins modell är att den grundar sig i att organisationer befinner sig i en stabil omgivning då många kritiker hävdar att omgivningen inte alls är särskilt stabil. Ahrenfelt (1995) anser att förändring snarare är ett tillstånd som genomsyrar alla organisationer där vissa perioder innefattar mer förändringar och andra mindre, vilket går emot Lewins modell.

Liknande kritik kan riktas mot Kotters modell då forskare (Ströh & Jaatinen, 2001) menar att förändringar inte alltid kan delas in i faser eftersom vår omgivning är oförutsägbar och turbulent. Kotter (1996) kritiserar själv sin egen teori genom att belysa att gränsen mellan stegen inte är helt tydliga. Han menar även att det ibland kan vara svårt att veta inom vilket steg olika händelser inträffar då det är vanligt att stegen sker samtidigt (Kotter, 1996). McMillan & Gilley (2009) anser även att Kotters modell bortser från mänskliga faktorer samt att den inte tar hänsyn till komplexiteten av förändring.

Alvesson & Sveningsson (2007) skriver om att en förändring kan vara evolutionär eller revolutionär. Detta är dock en fråga om analysnivå då en förändring på avstånd kan framstå som revolutionerande och episodisk medan den på närmare håll kan ses som evolutionär och kontinuerlig. Förändringar kan alltså uppfattas på olika sätt beroende på vilket perspektiv man väljer.

Marshaks (2002) fyra olika metaforer av förändring ger en viss förståelse av organisationsförändring men problemet med att kategorisera förändringar återstår. Det är därför viktigt att inte endast se till de fyra metaforerna, kompletterande information krävs vid en analys.

Även Sändare-mottagare-modellen har fått utstå mycket kritik genom åren, bland annat för sin linearitet och brist på feedback. Modellen tar inte hänsyn till att mottagarens tolkning av informationen ofta skiljer sig mellan individer vilket påverkar kommunikationens utfall. Modellen bortser från aktörerna i kommunikationen, de enskilda människorna och deras sociala relationer, attityder, värderingar, förkunskaper, handlingar, avsikter och tolkningar.

3.6 Sammanfattning av referensram

Det är vanligt att man ser organisationers förändringsarbete som antingen planerad eller framväxande. De flesta teorier och forskningsarbete grundar sig i den planerande varianten men på senare tid har även den framväxande aspekten fått uppmärksamhet.

Vid planerad förändring är det ledningens ambitioner och planer som står i centrum och det är vanligt med förändringsprogram. Två teorier som förutsätter att organisationsförändringar är planerade är Kotters åttastegsmodell och Lewins trestegsmodell. Kotters åttastegsmodell innehåller åtta steg som företag ska gå igenom för ett lyckat förändringsarbete. Kotters modell har som syfte att skapa engagemang bland de anställda samt att minska deras skepsis. Lewins trestegsmodell beskriver tre faser som en förändringsprocess går igenom där temat är att genom kunskap och engagemang kunna minska motståndet till förändring samt skapa en vilja till förändring. Både Lewin och Kotters modell härstammar ur den planerande synen men Kotters modell har grunden i den öppna systemskolan där man betraktar organisationen i sin helhet medan Lewins modell kommer från den gruppdynamiska skolan där fokus läggs på de anställdas nivå.

Alvesson och Sveningsson menar att i en framväxande förändring framhävs de anställdas betydelse och förändringarna initieras ofta från längre nivåer i organisationen. Organisationsförändringen ses som en öppen, kontinuerlig och förutsägbar process utan tydlig början eller slut. Forskare menar att detta kan leda till en större förståelse av en komplex organisation. Inom den framväxande förändringen är den interna kommunikationen viktig. Tre viktiga punkter inom kommunikation är att de anställda ska ha möjligheten att dela sina åsikter uppåt i organisationen, att alla ska känna sig välinformerade vad som händer och att man ska ha en tro på att sin chef är engagerad. Genom att föra kommunikationen ansikte-mot-ansikte kan de anställdas engagemang öka och de kommer känna sig som en del av organisationen.

4. Empiri

Det här kapitlet börjar med att presentera vårt studieobjekt BRA. Vidare går intervjun med ledningen igenom och därefter följer en sammanställning av intervjuerna med projektcheferna respektive platscheferna. Intervjuguider finns i bilaga 1, 2 och 3.

4.1 Fakta om BRA

Informationen kommer dels från en intervju med HR-chef och vice VD på företaget, och dels från företagets hemsida.

BRA AB, eller Billström, Reimer, Andersson AB, startades 2007 och har sedan dess etablerat sig som en stark aktör på byggmarknaden i framför allt Västsverige. Deras affärsidé sätter kunden i fokus och har som ambition att vara den starkaste aktören på den västsvenska byggmarknaden.

BRA har uppfyllt de mål som sattes vid företagets start och idag vill de fortsätta att växa men samtidigt behålla en god lönsamhet. För närvarande har företaget 175 anställda uppdelat på ledningsgrupp, ekonomi/administration, träarbetare, betongarbetare, arbetsledare, projektchefer och platschefer. BRA har sedan starten 2007 befunnit sig i en expansionsfas och med en nuvarande årsomsättning på ca 900 miljoner kr och fortsatt ständig tillväxt kände BRA därför att det behövde göras en omstrukturering i chefsleden. Då det var långt mellan varje chefsled var inte kommunikationen bra och alla hade en alltför stor arbetsbelastning där de inte fick stöd varken uppifrån eller nerifrån. Tidigare rapporterade platscheferna direkt till någon av de två avdelningscheferna vilket resulterade i att avdelningscheferna hade många platschefer att ta hänsyn till och de hade svårt att räkna till. Samtidigt fick platscheferna inte den uppmärksamhet och det stöd som efterfrågades.

Genom diskussion kom ledningen fram till att införa ett extra chefsled mellan dessa två (se bilaga 4). Genom ett extra chefsled var förväntningarna att de ursprungliga chefsleden skulle få mer avlastning. Efter förändringen har företaget sex stycken så kallade projektchefer som beroende på storlek på projektet i fråga har ett antal platschefer som rapporterar till dem. Dessa projektchefer var tidigare platschefer med högre ambitioner och eftersträvade mer ansvar och befogenheter, vilket blev en möjlighet för dem. För anställda på BRA som känner att de vill växa inom företaget och utvecklas genom att anta en högre position har nu en möjlighet öppnats. Med fler chefsled kan BRA erbjuda sina anställda att vara kvar i företaget och växa vilket också betyder att de kan behålla kompetenta arbetare. Något som innan var svårare då de fick låta dåvarande platschefer gå till ett annat större företag om dessa ville ta ett steg uppåt.

4.1.1 Projektchef

I rollen som projektchef ingår bland annat ansvar för projekt som är större eller mer komplexa från ca 100 mkr och uppåt eller flera mindre projekt med underställd platschef. De har också fullt projekt- och budgetansvar för tilldelade projekt och ska representera BRA på

arbetsplatserna både internt och externt. Övergripande rapporter till respektive avdelningschef och regelbunden kommunikation med tillhörande platschef ingår också i projektchefernas övergripande uppgifter. Vidare ska de till sist acceptera vidareutbildning avseende sig själv och sina medarbetare för att upprätthålla erforderlig kompetensnivå. (Befattningsbeskrivning Projektchef, BRA, 2015)

4.1.2 Platschef

Platscheferna ansvarar för att leda och administrera byggarbetsplatsen samt att de ska representera BRA på arbetsplatsen både internt och externt. I uppgifterna ingår att leda möten inom respektive projekt och sedan rapportera övergripande till Projektansvarig. Även platscheferna ska acceptera vidareutbildning avseende sig själv och sina medarbetare för att upprätthålla kompetensnivå samt samordna sido- och underentreprenörernas arbete. (Befattningsbeskrivning Platschef, BRA, 2015)

4.2 Intervju med ledning

Ledningen representerades under intervjun av Vice VD och HR-chef. De andra som också ingår i ledningen är VD, ekonomiansvarig och två stycken avdelningschefer.

4.2.1 Förändringsprocessen

Från ledningens sida har ledet med projektchefer tillkommit som en process. Med process menar de att omorganiseringen har utvecklats över tid allteftersom behov har funnits av förändring. Den har alltså inte skett över ett dygn och skedde efter önskemål underifrån då det fanns ett behov av mer stöd eftersom organisationen har växt så pass mycket, vilket medfört mer arbetsuppgifter och högre belastning hos varje anställd. Ledningen menar att önskemålet om förändringen kom både uppifrån och nedifrån och den skedde utan hjälp från externa konsulter.

"De nya projektchefernas arbetsuppgifter fylldes upp direkt efter att förändringen gjordes, vilket visar på att den behövdes." – HR-chef, BRA

Syftet med att inför det extra chefsledet har varit att dels ge platscheferna mer stöd uppifrån där tanken är att projektcheferna ska hjälpa till och avlasta. Ett annat syfte är att skapa en ytterligare post som platscheferna kan sträva efter, tidigare har nästa steg i hierarkin varit väldigt stort vilket påverkar motivationen hos medarbetarna.

"Vi ville ge de dåvarande platschefer som ville klättra i företaget en chans att göra det. Vi var medvetna att det fanns önskemål hos platscheferna att få chansen att utvecklas och få mer ansvar, därför passade det perfekt att införa detta chefsled. På så sätt skapar vi mer möjligheter för våra anställda och slipper att de byter företag för att de inte känner att de kan utvecklas här hos oss." – Vice VD, BRA

Ledningen tog ett beslut att en förändring skulle göras och sedan gjordes förfrågningar till dåvarande platschefer som hade förtroende från ledningen och som de kände skulle klara av en position med mer ansvar. När alla nya projektchefer var tillsatta skickades ett mail ut till alla i företaget som innehöll information om förändringen.

"Omorganiseringen kommunicerades ut under en tjänstemannaträff, där VD:n muntligt berättade om förändringen efter enskilda samtal med blivande projektchefer. Företaget har tjänstemannaträffar varannan månad där de anställda presenterar sina projekt samt där allmän information om exempelvis budget och ekonomi tas upp." – HR-chef, BRA

4.2.2 Resultat av förändringen

Ledningen tror att största delen av de anställda tycker att förändringen har varit rätt väg att gå. Men det nämns ändå att det finns en risk att de anställda haft förväntningar om att få ännu mer stöttning än vad som blivit. Då projektchefernas scheman fylldes upp direkt tjänsten tillsattes har de i vissa tillfällen kanske inte haft den möjlighet som ursprungligen var tänkt att stötta och hjälpa platscheferna ändå. Men från ledningens sida ser de förändringen som lyckad då platscheferna nu har mindre avstånd till sin närmaste chef och kan på så sätt jobba närmare med honom. Detta leder enligt ledningen till en underlättad och framförallt mer regelbunden kommunikation där det finns chans att skapa en relation mellan platschef och projektchef. Projektcheferna kan förhoppningsvis lägga den tid som respektive platschef önskar. Platscheferna kan nu bland annat få hjälp snabbare när det handlar om beställning av material, tidsram för ett projekt eller helt enkelt svåra val som måste tas.

"Vi är medvetna om att projektcheferna har fullt upp men hoppas ändå att de kan erbjuda en större stöttning till platscheferna nu än vad avdelningscheferna kunde innan förändringen gjordes." – HR-Chef, BRA

Förväntningarna på omorganiseringen har uppfyllts från ledningens synvinkel och de är nöjda med utfallet av förändringen. De har både lyckats att avlasta de anställda samt att erbjuda fler tjänster inom företaget. Med en minskad arbetsbelastning kan nu både platschefer och projektchefer koncentrera sig på rätt saker (framförallt det som står i arbetsbeskrivningen för respektive position). Vilket enligt ledningen leder till med noggrant och rätt utfört jobb.

"Vi hoppas att platscheferna ska få möjlighet att kunna koncentrera sig mer på själva utförandet av byggandet ute på våra projekt. Istället för som tidigare behöva ha kolla på allt pappersarbete och budget, utöver det praktiska." - Vice VD, BRA AB

Det har enligt ledningen inte heller funnits några större motgångar vid förändringsarbetet. Det enda problem som uppstått är att det varit en övergångsfas när de dåvarande platscheferna skulle bli projektchefer. Vissa platschefer var fortfarande mitt uppe i ett gammalt projekt när den nya tjänsten tillsattes, vilket gjorde att de fortfarande hade kvar uppgifter på ett projekt som de tidigare var platschefer på. Denna övergångsfas anses från ledningens sida nu vara över, det är endast en projektchef som fortfarande har kvar ett gammalt projekt som platschef.

4.2.3 Intern kommunikation

Enligt ledningen har kommunikationen på BRA fungerat bra då de alltid varit ett litet företag, men nu växer dem och då vill företaget värna extra mycket om kommunikationen och jobba för att den ska fortsätta vara bra. Från deras synvinkel är det enkelt att få tag på den personen

man önskar prata med och det kräva inte en kommunikationsgång mellan flera steg för att en person underifrån ska få tag på en i ledningen.

"Vi anser oss vara en familjär organisation och vi strävar efter att alla ska känna att de kan prata med alla, oberoende position i företaget. Men såklart måste vi ta i beaktning att vi växer och i framtiden kanske det kommer bli svårare och svårare för de anställda längre mer i företaget att ta direkt kontakt med ledningen. Men vi vill jobba med att alla ska känna att de får sin röst hörd." - Vice VD, BRA

Vidare menar ledningen att de trots tillväxten i företaget fortfarande är bra på detta vilket är bevisat genom exempelvis enkäter som medarbetarna fyller i en gång om året. Enkäterna handlar mycket om den psykoanalytiska arbetsmiljön och hur man mår som person.

"Utifrån enkäterna år 2014 kunde vi se att det fanns en efterfrågan på bättre informationsflöde kring vad som händer inom företaget. Detta jobbade vi med att förbättra vilket visade sig i 2015 års enkäter där de anställda var nöjda med informationsflödet." – HR-Chef, BRA

"Vi vill undvika att bara fokusera på siffror och hårda värden. Därför handlar de här enkäterna mycket om mjuka värden där vi vill se hur våra anställda egentligen mår." – HR-Chef, BRA AB

Det betonas under intervjun med ledningen att anledningen till att saker kan gå fel inom företaget ofta är en kommunikationsbrist och det är därför en av de viktigaste sakerna att jobba med. Platscheferna har fredagsmöten ute på fältet med information om både projektet i sig men också information från kontoret. Här är det öppna forum där de anställda får chansen att uttrycka sig. Även mail skickas regelbundet ut till medarbetarna med information.

"Vi jobbar med mottot att det inte går att förmedla för mycket information." – HR-Chef, BRA

Även om det i organisationsschemat finns en tydlig hierarki och i arbetsbeskrivningarna står det tydligt vilken överordnad chef man ska rapportera till menar ledningen att detta inte stämmer överens med verkligheten på företaget. Även om det kan tyckas motsägelsefullt så strävar BRA hela tiden efter att ha en så platt organisation som möjligt där kommunikationen går fritt mellan de anställda och även med ledningen. Att det finns en strävan efter att vara så decentraliserade som möjligt tror ledningen att alla på företaget känner av. Att vara decentraliserad betyder enligt ledningen på BRA att kommunikation ska få flyta på fritt oberoende position och att alla är ansvariga för sitt egna tilldelade område.

"Att vara en decentraliserad organisation är en stor faktor till vår framgång och vi vill fortsätta behålla den jargong som vi har i företaget idag, även när vi växer. Vi hoppas att alla anställda håller med om att vi är en platt organisation och att alla känner sig trygga och att de har chans att få sin röst hörd." – Vice VD, BRA

4.3 Intervju med projektchefer

De intervjuade personerna fick titeln projektchefer för ca 6 månader sedan. Projektcheferna är chefer över platscheferna där den största skillnaden är att platscheferna är ute på bygget medan projektcheferna kan arbeta mer ostört med mer administrativa sysslor, så som budget och annat pappersarbete. Tidigare arbetade samtliga projektchefer som platschefer men nu har de fått en helt ny roll på företaget i och med förändringen som gjorts. Företagets två avdelningschefer, som då var närmsta chef till samtliga platschefer, var innan förändringen ansvariga för en så stor summa som 500 miljoner var. En av de främsta anledningarna till att skapa projektchefsposten var därför att minska den stora belastningen hos avdelningscheferna. Avdelningscheferna kan nu ha en mer överblickande bild över pågående projekt och också koncentrera sig mer på planering av nya projekt. En ytterligare anledning var att minska avståndet mellan chefsleden för att ge de anställda det stöd de behöver.

"Som tidigare platschef var avståndet till min dåvarande närmsta chef alldeles för långt och det fanns ingen möjlighet att ha en kontinuerlig daglig konversation med honom. Det gjorde att det fanns en viss otrygghet då jag inte kände att jag fick stöd i mitt arbete." – Projektchef, BRA AB

Från dåvarande platschefer efterfrågades både fysisk närhet som uppbackning när svåra beslut skulle tas men även rådgivning vid osäkerhet.

4.3.1 Förändringsprocessen

Enligt samtliga intervjuade projektchefer kom önskemålet både underifrån och ovanifrån, de underifrån kände att de inte hängde med medan personerna som var högre i hierarkin inte kunde hjälpa till med vad de lovat att hjälpa till med. En av respondenterna nämner dock att även om förväntningarna på mer avlastning på avdelningscheferna och platscheferna uppfyllts så bär han fortfarande som projektchef en stor arbetsbörda.

"Efter omstruktureringen känner jag att jag har tagit på sig en stor roll och har hela tiden väldigt mycket att göra. Men nu är arbetet mer fokuserat på liknande saker och inte lika spretigt som innan. Jag gör mycket men med ett fåtal olika saker." – Projektchef, BRA AB

"Det skiljer sig en hel del att vara projektchef från att vara platschef, här får man jobba mer ostört annars är man mitt ute i striden, i byggnationen. Som projektchef har jag ett stort ansvar att det inte händer något på arbetet." – Projektchef BRA AB

Huvuddelen av respondenterna säger att de redan innan det formellt skedde en omstrukturering jobbat i rollen som projektchef utan att det funnits en konkret benämning på positionen. Vidare anser därför samtliga att det föll sig naturligt när ledningen valde att inför ett extra chefsled. En av projektcheferna anser att beslutet om omorganiseringen kom från ledningen, men att han själv fick avgöra om han ville ha den nya tjänsten. Resterande projektchefer tycker att önskemålet om omorganiseringen kom både underifrån och från ledningen.

"Det skapades ett behov från alla delar av företaget då BRA har växt sen starten och fortsätter växa varje år." – Projektchef, BRA AB

Det var i stort sett en gemensam åsikt att tillvägagångssättet av omstruktureringen var satt av ledningen och det som frågades var om några av de dåvarande platscheferna kunde tänka sig att ta ett steg uppåt. De fick inte själva bidra med så mycket åsikter om själva förändringsarbetet utan det mesta var redan bestämt, till exempel vart fokus skulle ligga på deras nya arbetsuppgifter och i vilken utsträckning deras befogenheter skulle komma att ha. Dock fanns det ett undantag från en respondent som beskrev händelseförloppet på ett något annorlunda vis. Han fick nämligen vara med och tycka till innan tjänsten sattes och komma med egna tankar.

"Jag blev tillfrågad var jag tyckte om upplägget och var då noga med att belysa att jag inte kommer klara av så många projekt i början, vilket jag känner att jag fick förtroende för." – Projektchef, BRA AB

Varje individ tycker att informationen kring hans egna individuella tjänst har varit bra. De flesta vet konkret vad som gäller för sig själv men några säger även att när det gäller andras tjänster och deras upplägg så har han inte lika bra koll. Detta resulterar i att projektcheferna har bra koll på sina uppgifter men inte sina kollegors.

"Om syftet från ledningen är att alla platschefer ska arbeta likadant så kan det vara en nackdel att denna information inte är kommunicerad bättre. Även om jag vet mina egna befogenheter och vilka förväntningar jag har på mig så skulle det vara bra att veta mer ingående hur den nuvarande rollen för personerna under och över mig i företaget ser ut." – Projektchef, BRA

"Eftersom det är nytt är det ganska svårt med rollerna, man kanske kunde haft en tydligare beskrivning vad rollen innefattar men att man har det öppet för förändringar. Det är svårt att veta hur noga chefen vill ha sina avrapporteringar osv, detta finns det inga mallar för i nuläget." – Projektchef, BRA

4.3.2 Resultat av förändringen

Enligt alla respondenter har omorganiseringen gått bra men några påpekar också att den fortfarande är inne i ett ganska tidigt skede. En projektchef menar att företaget är väldigt flexibla i sina roller och att han i detta fall behövs till att stötta platscheferna. Han har förtroende från sin chef att allt tar sin tid och att inget behöver stressas fram. Detta är något som även en annan projektchef håller med om då han fortfarande tycker att företaget befinner sig i övergångsfasen.

"Än så länge tror jag de flesta är nöjda, även om förändringen är inne i ett tidigt skede och många fortfarande försöker hitta sin nya roll i företaget. Med mycket nya arbetsuppgifter tar det ett tag innan man hittar sitt eget arbetssätt och känner att man kan jobba på ett effektivt och bra sätt." – Projektchef, BRA

Det har inte enligt någon av projektcheferna skett någon återkoppling från ledningen gällande hur omorganiseringen har gått. Det saknas återkoppling efter själva genomförandet för att se hur resultatet har blivit. Dock har det tagits upp vad tanken är med projektcheferna och varför man har satt in en ny nivå.

4.3.3 Intern kommunikation

En genomgående åsikt hos samtliga projektchefer är att den interna kommunikationen fungerar väldigt bra. En av respondenterna beskriver situationen som att det finns en tydlig styrning, vilket är viktigt med ett större företag som hela tiden växer, men att det fortfarande finns chans att komma åt dessa personer. Vidare nämner samtliga projektchefer att de får kritik när något går fel men även beröm när något har gått bra. Det finns en bra balansgång från ledningens sida där de inte är rädda att säga vad de tycker och är inte rädda att någon ska ta illa upp vid kritik.

"Mål och vision kommuniceras ut på ett bra sätt och alla på företaget vet vilken jargong som ledningen vill sträva efter, eller i detta fall kanske mer behålla. Alltså en lite familjär känsla." – Projektchef, BRA

"Ledningen är väldigt öppna och raka. Om jag någon gång skulle tycka det skulle vara information som saknas så får jag den snabbt om jag frågar." – Projektchef, BRA

Alla projektchefer har en delad åsikt om att ledningen låter dem jobba självständig och får ta egna beslut. Något som alla ser som en positiv sak att få förtroende från ledningen att jobbet blir utfört på ett bra sätt även utan ständig rapportering.

"Om jag inte skulle få tag på någon i ledningen kan jag alltid fatta beslutet själv, och sedan i efterhand ta det med min chef. Detta är något man hör hela tiden, att det är viktigare att ta beslutet själv än att stå och inte våga ta beslutet." – Projektchef, BRA

På frågan om strukturen på BRA så anser alla respondenter att det är en decentraliserad organisation. Ingen av de intervjuade personerna tycker heller att omorganisationen har påverkat mentaliteten eller att organisationen inte längre skulle vara så platt som ledningen vill. En av projektcheferna nämner även att de nyligen haft en träff där de kunde lära känna varandra och där de pratade om vad man tyckte var lätt och vad som var svårt.

"Vi är en väldigt platt organisation med platt kommunikation. Man kan prata direkt med den man vill och behöver inte gå via någon speciell chef." – Projektchef, BRA

"Jag som är mitt i tycker inte att omorganiseringen har påverkat det platta i organisationen, men om det har påverkat dem som är längre ner vet jag inte." – Projektchef, BRA AB

När det gäller de årliga utvecklingssamtalen tycker huvuddelen att det räcker det med en gång per år. En respondent anser till och med att han inte får ut så mycket av dem då han dagligen har kontakt med sin chef och problemen tas upp under tidens gång, samtalen känns därför

överflödiga. Medan de andra tycker att det är ett bra sätt att se hur företaget mår.

4.4 Intervju med platschefer

För att kort sammanfatta platschefernas position i företaget så är det de som jobbar under projektcheferna och har hand om en stor del av arbetet ute på byggprojekten. Under sig har de arbetsledare och hantverkare. Under en av intervjuerna beskriver en av platscheferna hans arbetsuppgifter som praktiska medan projektchefen mer har hand om pappren. Då platscheferna befinner sig, som ovan nämnt, ute på företagets byggprojekt är de alla på olika platser och därför fanns det svårigheter med att boka in möte för att träffas personligen och göra en intervju. I och med detta gjorde alla intervjuer med platscheferna via telefon.

4.4.1 Förändringsprocessen

Genomgående genom alla intervjuer med platscheferna var att omorganiseringen inte förändrat jättemycket i deras arbete utan de flesta spekulerar istället att projektcheferna är de som fått mest förändring i arbetsuppgifter. Även om alla i det stora hela är nöjda med utfallet finns det några få undantag och de flesta respondenter var till och med en aning ovetande att det skett en omorganisering över huvud taget. När vi i början av varje intervju förklarade vad vi ville prata om var det fler än en person som sa "Har det gjorts en omorganisering? Jaha ja så är det kanske."

"Det nya chefsledet tror jag har varit bättre för personer uppåt i organisationen än för de neråt. Nu saknas entreprenadchefer som kan göra mer aktiva köp. Min nuvarande projektchef har tagit på sig en stor roll med mer arbetsuppgifter" – Platschef, BRA

Samtliga fick reda på att det skulle ske en förändring via sin närmaste chef till att börja med, men sedan gick det även ut ett mail från ledningens sida där de berättade var som skulle ske och när. Platscheferna fick inte mycket att säga till om utan det mesta var redan bestämt. Det kom inte som en överraskning för någon av respondenterna då det, på grund av att organisationen växer, var tvunget att ske någon slag förändring för att ha möjlighet att växa ännu mer.

"Man visste att det skulle komma, men inte när" – Platschef, BRA

4.4.2 Resultat av förändringen

Bland annat beroende på storlek på nuvarande projekt och tidigare mängd ansvar varierade svaren något på om förväntningarna på avlastning uppfyllts. Allmänt sett är som sagt i stort sett alla helt nöjda med utfallet av det extra chefsledet men alla platschefer hade inte full koll på vad avsikten var med att göra förändringen. När frågan ställdes om förväntningarna om avlastning hade uppfyllts svarade en av respondenterna att han inte visste att det var syftet med förändringen. Det var även inte helt genomgående så att de intervjuade platscheferna hade helt koll på sina nya uppgifter och vilka befogenheter de nu har samt vad de ska lämna till de nysatta projektcheferna. Men som sagt så jobbar alla platschefer på olika sätt och med olika mycket självständighet vilket också enligt respondenten i fråga var anledningen till varför han inte visste, han sköter sitt eget arbete och beskriver sin relation till sin projektchef att "Ju mindre vi träffas, desto bättre jobb gör jag".

"Mindre pappersarbete gör att jag kan göra ett bättre arbete ute mitt projekt. Efter att projektcheferna sattes in i organisationen har jag fått en betydlig avlastning, främst på den ekonomiska biten." – Platschef, BRA

I och med ett extra chefsled svarar samtliga respondenter att de ser det som en trygghet att vara närmare sin chef och skönt att hela tiden ha möjligheten att föra en diskussion med honom. Innan omorganiseringen var det ett "längre" hopp upp till de så kallade avdelningscheferna och de hade i sin tur hand om så många olika projekt samtidigt att det var svårt att få tag på dem för platscheferna över huvud taget. Vilket också gjorde att platscheferna fick med arbetsbelastning än vad som var tänkt.

"Man har varit lite insatt i mycket men inte mycket insatt i lite" – Platschef, BRA

"Jag har väldigt bra kontakt med min chef och han ger mig den informationen jag behöver. Vi har kontakt dagligen vilket jag tycker är skönt." – Platschef, BRA

Svaren till frågan om det finns några svårigheter i att de nuvarande projektcheferna tidigare var platschefer och att det därför påverkade relationen mellan platscheferna och projektcheferna var eniga. Ingen av platscheferna ansåg att det hade försämrat relationen projektcheferna i de flesta fall jobbat som det under en tid, utan att det formellt fått en titel. Under en av intervjuerna uttrycker respondenten att omorganiseringen har under framväxande takt pågått under ca ett år innan det formellt blev ett extra chefsled med tydliga uppgifter och befogenheter.

"Min projektchef fungerade även innan omorganiseringen som den rollen han har nu i stort sett. Bara att det inte fanns ett konkret namn på det" – Platschef, BRA

4.4.3 Intern kommunikation

På frågan om hur bra kommunikationen i företaget fungerar anser samtliga respondenter att kommunikationen med deras närmaste chef är så gott som fulländad. De får den informationen de behöver och beroende på hur mycket kontakt de önskar så uppfylls det också. Som beskrivet ovan sköter sig en del av platscheferna mer självständigt, men även dem säger att de får hjälp och stöd när de behöver. Vidare, angående kommunikationen från och till ledning, anser även här samtliga respondenter att de får rätt och tillräcklig information. En av platscheferna säger dock att han oftast inte läser de informationsbrev som ledningen skickar ut då han känner att de inte ger jättemycket utan mest görs som en formell grej som "görs för att göras".

"Jag vet nog inte allt som händer, men i det stora hela känner jag ändå att det räcker med den informationen jag får och jag önskar inte mer." – Platschef, BRA

En av platscheferna jämför BRA med en tidigare arbetsgivare och beskriver BRA som mer familjärt och en mer platt organisation. Han anser att de träffar som hela företaget har några gånger per år är mycket värdefulla och också fredagsmötena, som ledningen har tryckt på att

de ska hållas konstant varje vecka, där bland annat nyanställningar presenteras och avstämningar görs om hur arbetet går.

"Även om organisationen ständigt växer tycker jag att de lyckats behålla en bra kommunikation och även den decentraliserade och familjär stämning." – Platschef, BRA

Sammanfattningsvis var samtliga platschefer nöjda med förändringen och hur processen hade gått till. Men det finns en viss ovisshet om vad som egentligen har hänt. De flesta platscheferna lät något förvirrade när ordet organisationsförändring nämndes. Om det är svårt att sätta namn på vad som har hänt, är det verkligen en organisationsförändring som faktiskt har skett?

5. Analys

I detta kapitel analyseras empirin och jämförs med teorin där likheter och olikheter presenteras. Analysen sker bland annat utifrån Kotters åttastegsprocess, Lewins trestegsmodell samt Alvesson och Svenningssons perspektiv på framväxande förändring.

5.1 Organisationsförändring

Studien belyser att de bakomliggande anledningarna till BRAs organisationsförändring har varit både interna och externa faktorer. Precis som Dawson (2003) beskriver har företaget varit tvungna till förändring på grund av den snabba expansionen som skett. Expansionen går att analysera utifrån Alvesson och Svenningssons (2007) teorier om förändring, främst teorin om interna faktorer påverkan, eftersom den här studerade förändringen handlar om att förändra de anställdas arbetsbörda. Men det går även att analysera den som en extern faktor då man har varit tvungna att förändra sig för att möta den ökande externa efterfrågan.

Enligt företagets HR-chef ville man även införa ledet projektchefer eftersom det är något som konkurrenterna erbjuder. Ledningen var orolig att förlora personal till konkurrenterna om de anställda inte såg en tydlig karriärmöjlighet hos företaget. Detta är ett typiskt exempel på när en extern faktor påverkat förändringen enligt Alvesson och Svenningsson (2007). Det kan således analyseras fram att anledningarna till BRAs förändring varit både interna och externa.

Alvesson och Svenningsson (2007) beskriver två former av förändring, revolutionär och evolutionär. Organisationsförändringen på BRA berörde endast platschefer samt projektchefer på företaget. Enligt projekt- och platschefer så har förändringen inte påverkat dem avsevärt vilket tyder på att företagets strategi och organisationskultur är oförändrad vilket är typiskt för en evolutionär förändring. Förändringen har även skett gradvis under en längre period vilket är ett ytterligare kännetecken för en evolutionär förändring.

Av Marshaks (2002) fyra metaforer går företagets förändring främst att förstå utifrån metaforen att fixa och bevara. Här handlar det om att anpassa rådande organisationsvillkor för att man inte ska behöva genomföra större förändringar vilket är precis det BRA gjort då man smidigt låtit några av platscheferna bli projektchefer. Resterande metaforer handlar om betydligt mer omfattande förändringar som exempelvis förändring av systemet eller hela organisationen vilket inte är fallet hos BRA.

5.2 Planerad förändring

Vid analys av förändringen på BRA utifrån de två stegmodellerna, Lewins trestegsmodell och Kotters åttastegsmodell, så har vissa likheter och olikheter uppkommit. Några är tydligare än andra och nedan följer en analysdel om hur det studerade företaget stämmer överens med dessa teorier.

5.2.1 Lewins trestegsmodell

Enligt Lewin (1951) kan en förändringsprocess beskrivas med stegen upptining, förändring

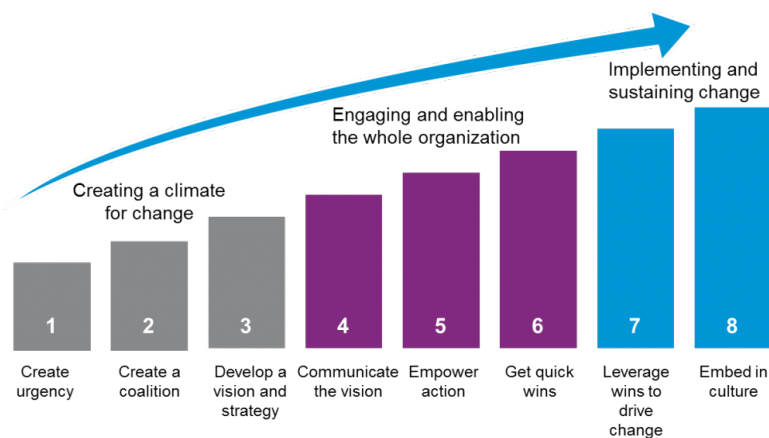
och återfrysning. Det första steget ska ses som ett förberedande planeringsstadium där de anställda kan bjudas in för att delta. I empirin går det att utläsa att ledningen varit de som drivit på förändringen, men att önskemålen har kommit underifrån. De anställda har fått vara med och påverka och det har inte skapats något motstånd mot förändringen. Detta innebär att ledningen har lyckats lyfta fördelarna med förändringen vilket har underlättat implementeringen och Lewins första steg har därmed uppnåtts.

Förändringssteget innebär enligt den teoretiska modellen att organisationen ska övergå till ett nytt tillstånd som medlemmarna accepterar. Hos projektcheferna är det nya tillståndet tydligt då deras arbetsuppgifter idag innefattar ett större ansvar samt att de kan arbeta mer ostört. Hos platscheferna har tillståndet inte förändrats lika mycket men alla är eniga om att förändringen inneburit ytterligare stöd. Empirin visar därför på att medlemmarna accepterar det nya tillståndet, trots att det finns de som inte tycker att förändringen har påverkat dem särskilt mycket.

De anställda menar att förändringen befinner sig i ett tidigt stadie och att man i dagsläget inte är helt säker på vad de nya arbetsuppgifterna innebär. Detta visar på att det tredje steget återfrysning inte är uppfyllt vilket kan leda till att organisationen faller tillbaka i tidigare beteenden. Det finns en risk att projektcheferna faller tillbaka till deras tidigare positioner som platschefer om det nya tillståndet inte stabiliseras.

Sammanfattningsvis så går det att analysera förändringen av det som hittills har skett utifrån Lewins första två steg: upptining och förändring. Förändringssteget är uppfyllt eftersom de anställda har fått ta del av förändringen och förändringssteget är uppfyllt eftersom de anställda accepterar förändringen. Det sista steget återfrysning är ännu inte uppnått vilket kan förklaras av att förändringen fortfarande är inne i ett tidigt stadie.

5.2.2 Kotters åttastegsmodell



**The 8-Step Process for Leading Change – Dr. John Kotter*

Det framgår tydligt ur empirin att de anställda, oavsett vilken nivå de befinner sig på, tycker det var naturligt och välbehövligt med ett extra chefsled. Detta framgår eftersom de är medvetna om expansionen av företaget och att detta kräver omorganisering för att företaget ska stå sig konkurrenskraftiga. Företaget har alltså lyckats med att skapa en känsla av nödvändighet vilket går att förstå utifrån Kotters (1996) första steg mot ett lyckat förändringsarbete.

Kotters (1996) andra steg handlar om att skapa en projektgrupp för förändringen. I detta fall har ingen specifik grupp skapats för att styra förändringen, det är ledningen själva som har drivit förändringen framåt men med önskemål underifrån. Enligt Kotter (1996) ska gruppen karaktäriseras av trovärdighet, expertis, positionsmakt samt ledarskap vilket går att analysera ledningen på BRA utifrån då det ur empirin framgår att många av de anställda ser ledningsgruppen som trovärdiga. De anställda tycker att kommunikationen med ledningen fungerar bra trots att organisationen växer och alla har haft förtroende för att förändringen varit nödvändig. BRAs förändring går att förstå även utifrån vad Kotter beskriver som ett andra steg i en förändring som omfattar att ha en tydlig ledningsgrupp, dock är inte denna ledningsgrupp tillsatt just för detta ändamål.

Det tredje steget i den teoretiska modellen handlar om att skapa en vision och en strategi följt av det fjärde steget att kommunicera ut strategin. Enligt ledningen var tanken med förändringsarbetet att dels ge platscheferna mer stöd och dels att platscheferna skulle ha en ytterligare post att sträva efter. Ledningen menar att det är viktigt för företaget att erbjuda olika typer av tjänster för att inte förlora de anställda till konkurrenter. Samtliga plats- och projektchefer håller med ledningen om att syftet med omorganiseringen har varit att skapa avlastning för platscheferna vilket betyder att de har gjort ett bra jobb med att både utveckla visionen och kommunicera ut den. Därmed kan kopplingar dras som tyder på att ledningen har agerat i enlighet med Kotters tredje och fjärde steg i åttastegsmodellen. Det är dock ingen som nämner att ett ytterligare led skapat motivation. Några få platschefer var även till en början omedvetande om att det skett en omorganisering, vilket inte är i enlighet med åttastegsmodellen och slutsatser kan dras att visionen gällande omorganiseringen inte kommunicerats ut tillräckligt bra. Detta kan dock försvaras med att platscheferna sett det som en naturlig process och därför inte reflekterat så mycket över förändringen.

Steg fem är att skapa förutsättningar för handling på bred front vilket handlar om att göra sig kvitt hinder. BRA visste att andra företag har tjänsten projektchefer och att detta är eftertraktat. Man valde därför att själva införa ledet för att inte förlora de anställda till konkurrenter, vilket kan liknas vid att göra sig kvitt hinder. Några ytterligare hinder har inte tagits upp i empirin, vilket gör det tveksamt om steget är uppnått.

Enligt Kotter är det viktigt med synliga vinster som ger erkännande och belönar de anställda. De flesta anställda menar att det inte skett någon tydlig återkoppling på hur förändringsarbetet har gått eller vad det har lett till vilket tyder på att man inte uppfyllt Kotters sjätte steg. Detta kan enligt Kotter leda till att de anställda inte känner sig tillräckligt motiverande och ett missnöje mot förändringen kan i framtiden skapas.

Om företaget lyckats konsolidera vinsterna och åstadkomma mer förändring, vilket är det sjunde steget, är svårt att säga eftersom företaget fortfarande befinner sig i ett tidigt stadie av förändringen. Det går inte att ur empirin läsa några framtidsplaner på ytterligare förändring men om företaget fortsätter att växa kan detta bli en nödvändighet.

Det sista steget handlar om att förankra det nya tillvägagångssättet vilket företaget inte har uppnått än eftersom omorganiseringen gjordes så pass nyligen. Enligt de anställda håller man fortfarande på att anpassa sig till den nya situationen och det är inte skrivet i sten exakt vad den nya posten innebär. För att inte organisationen ska återgå till sitt tidigare stadie är det viktigt att de anställda ser kopplingen mellan organisationens framgång och förändringen vilket man i dagsläget inte gör då ledningen inte kommunicerat ut resultatet av förändringen.

För att sammanfatta så finns det en del likheter men också en hel del olikheter mellan Kotters åttastegsmodell och BRAs förändringsarbete. Likheterna finns i de första stegen där företaget har lyckats med att skapa en vilja till förändring hos de anställda. Som beskrivs i empirin har det inte funnits något större motstånd till förändringen vilket tyder på att ledningen lyckats få med de anställda på förändringen. När det gäller stegen som handlar om att skapa förutsättningar för handlingar på bred front, synliga vinster samt att konsolidera vinster och åstadkomma mer förändring så skiljer det sig mot BRAs förändringsprocess. Detta måste dock inte betyda att förändringen inte varit lyckad, utan det kan även ses som att en förändring kan vara lyckad utan att följa Kotters alla åtta steg. Det kan även ses som att Kotters första steg är mer avgörande vid ett förändringsarbete, åtminstone i detta fallet.

5.2.3 Planerad kommunikation

Enligt HR-chefen på BRA har kommunikationen på företaget varit viktig vid förändringsarbetet. En gång om året har man utvecklingssamtal med de anställda där det finns plats för konversation mellan chef och anställd. Företaget skickar även ut en enkät till samtliga anställda en gång om året där de mjuka värdena behandlas. Eftersom detta inte är något som sker till vardags på företaget så kan det ses som en planerad kommunikation. Ledningen menar att detta har haft betydelse för förändringsarbetet eftersom det är dels här man har fått ta del av hur de anställda uppfattar arbetsbelastningen. Enligt några av de anställda så känns utvecklingssamtalen dock krystade eftersom de dagligen har en kommunikation med sin chef. De menar på att om det är något som de undrar eller har åsikter om så tar man upp det direkt och väntar inte till ett utvecklingssamtal. Det finns därför en risk att utvecklingssamtalen och enkäterna endast är en formalitet som företaget känner att man "måste" ha.

Sändare-mottagare-modellen (Heide, Johansson, Simonsson, 2005) är en typ av planerad kommunikation där man ser kommunikation som en överföring av ett meddelande från en sändare till en mottagare. Detta kan liknas vid BRAs informationsmail som skickas ut till de anställda. Informationen skickas från ledningen till de anställda med tyngdpunkten på överföringen, hur mottagarna tolkar informationen läggs det ingen fokus på. Några av de anställda menar att man de inte ens läser mailet, och andra lägger inte särskilt stor vikt vid

det. Detta är ett exempel på när kommunikationen inte når ut till mottagaren på det sättet som sändaren avsett och något som företaget bör arbeta med om de vill förbättra in interna kommunikation.

5.3 Framväxande förändring

Det finns en del likheter men också en hel del olikheter mellan de planerade teorierna och BRAs förändringsarbete. Detta är inte heller förvånande då det ur empirin är tydligt att omorganiseringen varken varit särskilt planerad utan det är något som under en lång tid har vuxit fram. Förändringen kan därför ses som framväxande snarare än planerad vilket kommer beskrivas nedan.

5.3.1 Framväxande enligt Alvesson & Sveningsson

En framväxande process är öppen, kontinuerlig och oförutsägbar utan tydlig början eller avslutning (Alvesson & Sveningsson, 2007). Detta går helt emot Kotter (1996) som menar att det måste finnas ett tydligt slut för att förändringen ska förankras. Både ledningen och de anställda hos BRA menar att förändringen vuxit fram allteftersom organisationen expanderat. En av de anställda anser att hans position inte är skrivet i sten, utan att han måste vara öppen för att anpassa sig till de olika utmaningar som sker. Denna föreställning kan förstås utifrån att förändringen inte kan ha ett tydligt slut eftersom de anställda fortfarande håller på att anpassa sig till sina nya uppgifter.

Enligt Alvesson & Sveningsson (2007) är det viktigt att man tar ledningens förändringsambitioner på allvar men att man ska vara medveten om att planer alltid förändras. Det är vanligt att man fokuserar på skillnader mellan före och efter ingreppet vilket är något som BRA inte har gjort. Detta är särskilt tydligt då vissa av platscheferna knappt märkt av att det skett en förändring, fokus har istället lagts på det som skett under tiden vilket är själva processen. Företaget skiljer sig därmed mot vad forskare menar är den vanliga typen av förändringsarbete.

Kritik har riktats mot den planerade förändringen eftersom det är vanligt att företag förutsätter att man måste göra förändringar för att hänga med i utvecklingen och vad som är modernt, trots att det inte alltid är det som företaget behöver. BRAs förändring har vuxit fram till följd av deras expansion vilket tyder på att man infört förändringen för att man själv har behovet och inte för att det är något som andra har gjort.

5.3.2 Framväxande kommunikation

Enligt Ruck & Welch (2011) är det viktigt vid en organisationsförändring att kommunicera ut de mjuka värdena genom ett människokännande tillvägagångssätt. Fokus bör läggas på ansvarsområden, feedback på prestation, individuella behov samt vision, mission och strategi. Denna information bör även kommuniceras ansikte-mot-ansikte istället för via papper och mail. Enligt de anställda på BRA har det inte funnits någon återkoppling gällande utfallet av förändringsarbetet, varken via hårda eller mjuka värden. För att uppnå motivation hos de

anställda och för att behålla den nya omstruktureringen kan detta vara en nödvändighet då det finns en chans att de anställda faller tillbaka till de gamla positionerna om man inte vet resultatet av förändringen.

Trots bristen på återkoppling så är samtliga anställda överens om att den interna kommunikationen fungerar bra på företaget. De anställda menar att de får den informationen de behöver och att organisationen är decentraliserad. Utvecklingssamtal samt enkätundersökningar sker en gång om året där man tar upp de mjuka värdena hos de anställda vilket kan vara en bidragande faktor till att de anställda tycker att informationen fungerar bra på företaget. Analyserar vi empirin ur detta perspektiv så går det att se att det finns en tillfredsställelse gällande hur ledningen kommunicerar ut företagets vision och mission vilket är något Ruck & Welch (2011) menar är viktigt.

De tre punkter som Ruck och Welch (2011) menar är viktiga för att en förändring ska lyckas (ha möjligheten att dela sina åsikter uppåt i organisationen, känna sig välinformerad och vad som händer i organisationen och tro att sin chef är engagerad i organisationen) går inte helt att analysera hos det studerade företaget. Många av respondenterna beskrev under intervjuerna att de inte haft full koll på vad som var avsikten med förändringen från ledningens sida. Samtidigt sa också många respondenter att möjligheten att dela sina åsikter uppåt fanns, men endast till den närmaste chefen. Ingen av de intervjuade personerna som har en lägre position i företaget beskrev någon annan kommunikationsväg än till närmaste chef, det vill säga det fanns ingen direktkontakt längre upp i företaget. Det finns här en svårighet att analysera kommunikationen på det studerade företaget då endast några få av respondenterna nämnde någon längre kommunikationsväg än till sin närmaste chef.

5.3.3 Företagskultur och kommunikation

Analysen av reaktionerna på förändringen på BRA belyser att ledning och de anställda är positiva. Det har inte varit någon intervju som på ett större sätt skiljt sig från resterande utan alla svar har varit någorlunda likartade. Efter analys av Alvessons (1991) teori om förståelse för maktrelationen och att maktaspekten påverkar kommunikationen kan en tydlig koppling göras till det studerade företaget. Från ledningens sida på BRA försöker de hela tiden behålla en familjär atmosfär på företaget och i enlighet med Alvesson (1991) kan analys göras att det finns en förståelse för maktaspekten. De är medvetna att de, genom deras makt, kan skapa oönskade relationer med de anställda som kan leda till en mer hierarkisk organisation där avståndet från ledning och arbetare växer. Genom att hela tiden ta språkbruk och förmedlandet av information i beaktande arbetar BRA för att behålla sin ursprungliga företagskultur där visionen är att kommunikation ska få flöda fritt och det ska vara lätt att få tag i en specifik person, oavsett position i företaget. Analys av åsikterna hos projektcheferna och platscheferna klarlägger att denna vision just nu är uppfylld då alla håller med om att kommunikationen i företaget är bra. De flesta respondenterna, oavsett position, nämner att det finns en familjär känsla och en möjlighet att få tag på i stort sett vem som helst.

Projektcheferna gick från att vara kollegor med platscheferna till att bli deras chefer. Efter

analys av svaren hos respondenterna på det studerade företaget klarläggs det att maktrelationen inte har varit ett problem och ingen av platscheferna anser det jobbigt att ha en tidigare kollega som chef. Ingen beskriver den nya relationen som avsevärt annorlunda mot tidigare, innan det nya cheflädet sattes in. Alvesson (1991) betonar betydelsen av att som makthavare förstå hur specifika sociala situationer kan påverka relationen till den underordnade. Av det som sagts på intervjuerna med projektcheferna och platscheferna går det att analysera utifrån det som Alvesson beskriver eftersom alla är nöjda och anser maktrelationen som bra.

Det första sättet att upprätthålla gemensamma föreställningar, innebörder och symboler är enligt Ortner (1984) socialisation vilket innebär att föreställningar, värderingar, ideal och normer överförs från en generation till en annan. Det var ett tydligt mönster som genomgående syntes under intervjuerna med de anställda på BRA att även om företaget inte funnits så länge finns det en vision om att hela tiden överföra normer och värderingar till nyanställda och hela tiden påminna varandra vad företaget står för och vilka normer som finns. Med andra ord en familjär känsla med föreställning om att vara så decentraliserad som möjligt.

Ortner (1984) nämner även andra tillvägagångssätt att upprätthålla den kultur och de föreställningar som företaget vill uppnå. Dessa är bland annat aktiviteter som är starkt laddade med ord eller materiella ting och även att arbeta i speciella former för socialt umgänge. Här ses ingen större koppling med BRA då de har en stor frihet när det gäller arbetsätt och eftersom de är en decentraliserad organisation har alla mer eller mindre eget ansvar att nå de mål som satts upp. Ingen av respondenterna beskriver sina arbetsuppgifter som konkreta utan de anpassar sig beroende på situationen. Inte under någon av intervjuerna nämndes specifika arbetsätt eller tillfällen då de aktivt arbetar med att upprätthålla kulturen och kommunikationen på företaget. Det tycks vara något som alla tar för givet, vilket fungerar just nu. Men vad ska de göra i framtiden när nyanställda kommer in i företaget och eventuellt inte följer strömmen?

6. Diskussion

I detta kapitel diskuteras de centrala mönster som framkommit i analysen av vad som kännetecknar ett lyckat förändringsarbete.

Tidigare studier inom organisationsförändring uppmärksammas ofta av misslyckanden och motstånd. Enligt litteraturen genererar förändringsarbeten ofta höga kostnader, missnöjd personal och det finns få dokumenterade fall där förändring leder till ett önskat utfall (Choi, 2011). I föreliggande studie verkar dock ledningen och personalen väldigt nöjda och det finns inga tecken på varken motstånd eller motgångar. Vad är det som har gjort att BRA har lyckats med detta uppdrag, som enligt litteraturen nästan är omöjligt?

Efter analys av kopplingar mellan det studerade företaget, BRA, och den genomgångna litteraturen kan ett mönster uppmärksammas att BRA inte helt och hållet har gått igenom alla steg i varken Kotters åttastegsmodell eller Lewins trestegsmodell. Det finns dock en tydlig koppling till att de första stegen har genomförts på det studerade företaget i både modellerna. Kan det betyda att BRA endast har kommit en bit på vägen i förändringen? Enligt det empiriska materialet verkar inte det vara fallet. Det kan istället diskuteras om alla steg i de teoretiska modellerna är av samma vikt och om alla steg verkligen behöver gås igenom för att genomföra ett lyckat förändringsarbete.

Efter noggrann genomgång och jämförelse av empiri och teori kan slutsatser dras att i det här fallet är de främst de första stegen i Kotters åttastegsmodell och i Lewins trestegsmodell som anses mest relevanta. Det kan också ifrågasättas om dessa steg i modellerna är i kronologisk ordning eller om de kan ses som ett cirkulärt mönster där varje steg kan kopplas ihop i stort sett med vilket annat steg som helst, oberoende av ursprungligt nummer. Vi har sett mönster på det studerade företaget som kan jämföras med andra modeller där betoningen ligger på en mer framväxande karaktär där stora delar av förändringen sker automatiskt. Därför kan slutsatser dras att förändring kan lyckas även om inte alla steg följs på det sättet som författarna anvisar, mycket beror på hur företaget ser ut och typen av förändring som görs. Genom att hitta en väg som passar just det specifika företaget där en förändring ska göras ökar chanserna för att det ska lyckas. Det är viktigt att undvika att stirra sig blind på ett alternativ eller en modell och våga ta in fler influenser och idéer för att hitta en optimal kombination.

Idag förespråkas ofta en tvåvägskommunikation med dialog och integration. På det studerade företaget kunde dock en hel del envägskommunikation uppmärksammas. Ändå visar det empiriska materialet på att de flesta i det studerade företaget är nöjda över hur kommunikationen och dialogen fungerar. Det kan därför ifrågasättas i hur stor utsträckning kommunikationen hade betydelse för den lyckade förändringen. Ska det läggas så mycket fokus och resurser på kommunikation vid förändring som en stor del teorier förespråkar? Anledningen till att kommunikationen möjligtvis inte påverkade förändringen på det studerade företaget kan bero på hur förändringen utvecklades, att det var såpass framväxande och inte framtvingad.

Även om det empiriska materialet till stor del pekar på en lyckad förändring kan en viss ambivalens noteras hos respondenterna. De är positiva men då det är några som inte är helt medvetna om vad som egentligen har hänt kan det ifrågasättas om de är helt nöjda. Analys kan göras om respondenterna är en aning kluvna i sina åsikter.

Som nämnts i analysen har BRAs förändringsarbete varit betydligt mer framväxande än planerad. Företaget har lyssnat på de anställdas önskemål och agerat därefter, vilket vi tror är en bidragande faktor till framgång. Anledningen till att det inte skapades något motstånd mot förändringen beror antagligen på att det inte skedde över ett dygn och att de inblandade har fått ta del av processen. Detta är dock en ganska väntad förklaring. Vi kommer här även bidra med ett mer kritiskt förhållningssätt kring vilka anledningar som kan ha påverkat just detta företags lyckade resultat som beskrivs i följande tre förklaringar.

Den första förklaringen handlar om det faktum att BRA har tillfört en resurs istället för att ta bort en, det vill säga att man har infört ett extra chefsled. Idag är det modernt med platta organisationer med få led i hierarkin och med hjälp av lean-arbete ska företag effektiviseras (Ohlsson & Rombach, 1997). Problemet när företag försöker omorganisera sig till en mer decentraliserad organisation är att resurser måste tas bort. Genom att ta bort chefsled tar man bort tid vilket enligt tidigare studier skapar motstånd i organisationer (Ohlsson & Rombach, 1997). BRA har dock gått emot trenden och istället valt att lägga till ett chefsled vilket har gett de anställda både mer tid och stöd. Att företaget tillfört en resurs är därför en eventuell förklaring till deras lyckade förändringsarbete.

Det kan bli problem med inställningen att decentralisering är den ”enda rätta vägen att gå” då det faktiskt inte passar alla företag oavsett bransch och arbetssätt (Pettersen, 2008). Är det verkligen något som kan användas överallt eller är det bara ett mode i företagsvärlden (ibid)? Då det studerade företaget i intervjuerna menar att de strävar mot att vara en decentraliserad organisation kan det tyckas motsägelsefullt att de tillsätter ett extra chefsled, men det kan som sagt vara en av förklaringarna till att de faktiskt har lyckats med den tänkta förändringen.

Den andra förklaringen till organisationens lyckade förändringsarbete handlar om företags organisationskultur. De intervjuade har varit otroligt positiva till ledningens agerande vilket kan väcka frågan om hur företagskulturen och de familjära normer som finns på företaget påverkat respondenternas svar. Är det utsagor som ges under intervjuerna eller är det endast ett uttryck för företags kultur? Vid ett intervjutillfälle finns det en stor risk att svaren från de anställda formas på det viset de tror att företaget vill att de ska svara eftersom de vill vara trogna sina arbetsgivare. Risken finns då att det negativa inte lyfts fram och resultatet blir därför missvisande. Förändringsarbetet kanske inte alls varit så lyckat som det i denna uppsats verkar vara, vilket kan vara en förklaring till utfallet.

Den tredje och sista förklaringen berör frågan om denna studie ens kan ses som en organisationsförändring. Argument kan lyftas mot att det snarare är en utveckling som skett på företaget där några av de starkaste bevisen är de anställda som menar att de knappt märkt av att organisationen har förändrats. Från ledningens sida har arbetsbeskrivningar ändrats och

organisationsschemat har ritats om. Men om de anställda själva inte upplevt det som någon speciell förändring, utan snarare en given utveckling följt av företagets expansion, då är frågan om det verkligen kan räknas som en organisationsförändring.

Ett vanligt antagande hos forskare som skriver om organisationsförändring är att stabilitet är normen och att förändring sker successivt till följd av planer som ledningen satt (Alvesson & Sveningsson, 2008). De menar alltså att organisationer är uppbyggda som stabila enheter med diskontinuerliga förändringar (Ahrenfelt, 1995). Men kan det inte vara så att förändring är det naturliga tillståndet snarare än stabilitet? Människor byter arbetsplatser, kunder och leverantörer förändras, nya produkter tillkommer och tekniken utvecklas. Genom detta perspektiv blir föreställningen om att organisationer är stabila bara en illusion och genom att studera organisationer närmare kan en ständig förändring noteras. Detta antagande stärker vår tredje förklaring som handlar om att företaget inte gått igenom en specifik förändring, de befinner sig snarare i en ständig anpassning.

7. Slutsatser

Slutsatsen avser att besvara forskningsfrågan ”vad är centralt för ett lyckat förändringsarbete?”.

Den enkla förklaringen på studiens forskningsfråga är att företagets förändringsarbete har skett som en process och att företaget har låtit sina anställda vara med och påverka. De teoretiska modellerna kan dock ifrågasättas och efter analys av det studerade företaget ses en möjlig lösning att modellernas alla steg inte måste genomföras fullt ut och inte heller i den ordning som förespråkas av respektive författare. Det finns en möjlighet att förändring kan genomföras på ett lyckas sätt genom att endast genomföra de första stegen eller att se modellerna som mer cirkulära istället för linjära. I denna studie kan även kommunikationen och den teori som finns kring det begreppet ifrågasättas och hur stor vikt den har för ett lyckas förändringsarbete.

Den mer kritiserade utläggningen innefattar tre möjliga förklaringar till varför förändringsarbetet i denna rapport kan anses lyckat.

(1) En första förklaring handlar om det faktum att företaget tillsatt ett chefsled istället för att ta bort ett led, man har alltså valt att göra motsatsen till de flesta organisationsförändringar. (2) Föreliggande studie belyser även att företagets kultur kan ha påverkat de anställda vid intervjutillfället. Det finns en risk att de anställda väljer att inte dela med sig av de negativa delarna av förändringen eftersom de vill vara trogna till sina arbetsgivare, vilket kan ha påverkat resultatet i denna studie. (3) Den sista förklaringen ifrågasätter om det studerade företaget faktiskt gjort en organisationsförändring i den bemärkelsen som majoriteten av litteraturen beskriver. Istället för drastiska omorganiseringar arbetar det studerade företaget med ständig anpassning till förändring vilket kan ses som något automatiskt och inte som en riktig organisationsförändring.

7.1 Studiens bidrag till forskningen

Föreliggande studie bidrar med ett teoretiskt, ett praktiskt och ett metodiskt inslag till forskningen.

7.1.1 Teoretiskt bidrag

Tidigare forskning inom förändringsarbeten har främst fokuserat på misslyckanden och vilka faktorer det är som kan gå fel. Denna studie har utvidgat forskningen genom att titta på de aspekter som kan göra ett förändringsarbete lyckat. Detta teoretiska bidrag ger nya idéer och tankar vilket kan ligga till grund för fortsatt forskning inom samma område.

7.1.2 Praktiskt bidrag

Studien har även ett praktiskt bidrag då en utvärdering av BRAs förändringsarbete har gjorts. Detta är användbart för företaget själva eftersom det bidrar med information som de troligtvis tidigare inte kände till. Det är också ett praktiskt bidrag till andra företag som befinner sig i liknande situationer.

7.1.3 Metodiskt bidrag

Det metodiska bidraget ligger i det faktum att företagskulturen påverkar respondenternas svar. Trots att tidigare forskning gjorts inom området kan denna studie användas för att stärka svårigheterna att utföra en helt objektiv metod.

7.2 Förslag till framtida forskning

Att fånga organisationsförändringar i prydliga och entydiga begrepp är inte enkelt och kanske inte heller något som eftersträvas. Organisationer kan göras begripliga med hjälp av föreställningar och metaforer men man kommer inte ifrån att saker som personliga intressen, bakgrund och utbildning spelar in. Det är därför ett svårt ämne att analysera och det är ännu svårare som utomstående att gå till botten med hur förändringen verkligen har gått till. Ett förslag till fortsatt forskning är att göra en övervakande studie där hela processen observeras. Då minskar risken att organisationskulturen och de anställdas lojalitet till ledningen påverkar resultatet. För att med större säkerhet svara på forskningsfrågan krävs även mer omfattande observationer med fler involverade företag, vilket är ett ytterligare förslag till framtida forskning.

8. Referenslista

8.1 Böcker

Ahrenfelt, Bo. (1995) *Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisation*. Studentlitteratur, Lund.

Alvesson, M. (1991) *Kommunikation makt och organisation*. Norstedts Jurudikförlag, Stockholm.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008) *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Liber, Malmö.

Bar-Yam, Yaneer (1997). *Dynamics of Complex Systems*. The Advanced Book Program. Reading, Massachusetts

Bryman, A & Bell, E. (2011) *Business Research Methodology*, Oxford, New York

Dawson, P. (2003) *Understanding Organizational Change*. London: Sage

Heide, M. Johansson, C. Simonsson, C. (2005) *Kommunikation & Organisation*. Liber AB, Malmö.

Johansson, H, B. *Kommunikationsmönster vid utvecklingsarbete. Att analysera gruppkommunikation med initiativ – respons – analys*. 1994. Högskoletryckeriet, Karlstad

Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*. Harper & Row, New York

8.2 Artiklar

Beer, M. & Eisenstat, R. Leading organizational change by creating dissatisfaction and realigning the organization with new competitive realities. *Handbook of Principles of Organizational Behaviour*. Oxford: Blackwell.

Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*. 3: 133-141.

Choi, M. (2011) Employees attitudes towards change, *Wiley Periodicals. Inc.* Vol. 50, No. 4, Pp. 479–500

Foster, R.D. (2010) Resistance, justice and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21: 1, p. 1-39

- Gilley, A. & McMillan, H.S & Gilley, J.W. (2009) Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16:1, p. 38-47
- Goodman, J & Truss, C (2004) The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Kingston Business School, Kingston upon Thames, UK*.
- Heracleous, L. & Langham, B. (1996) Strategic change and organizational culture at Hay Management Consultants. *Long Range Planning*. 4: 485-494.
- Hoogendoorn, M. Jonker C. Schut, M. Treur, J (2006) Modeling centralized organizations of organizational change, *Business Media*, 13:147–184
- Howe, H & Eisenhart, M. (1990) Standards for qualitative (and quantitative) research: A prolegomenon. *Educational Researcher*. Vol. 19 no. 4, p. 2-9
- Kotter, J.P & Schlesinger, L.A. (2008) Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, p. 130-139
- Larsson, Staffan. (2005) Om kvalitet i kvalitativa studier. *Nordisk Pedagogik*, p. 16-35.
- Marshak, R.J. (2002) Changing the language of change: how new contexts and concepts are challenging the ways we think and talk about organizational change. *Strategic Change*. 11: 279-286
- Pettersen, Jostein. (2008) Lean Production. Universallösning eller modefluga?: En kritisk granskning av Lean-konceptets innehåll och retorik. *Linköping: Linköping university Electronic Press, 2008. 37 s.*
- Ruck, K & Welch, M. (2011) Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Lancashire Business School, University of Central Lancashire, UK*. 294-302
- Ströh, U. & Jaatinen, M, (2001), New approaches to communication management for transformation and change in organizations, *Journal of Communication Management*, 6:2, p. 148- 165.
- Weick, E. K. & Quinn, E.R(1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*. 50: 361-86.
- Welch, Mary. (2011) The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 16 Iss: 4, pp.328 - 346
- Ortner, s (1984). Theory in Anthropology since the Sixties, *Comparative Studies in Society and History*.

8.3 Personlig kontakt

HR-ansvarig BRA AB. Intervju 2016-04-11.

Platschef BRA AB. Telefonintervju 2016-04-12

Platschef BRA AB. Telefonintervju 2016-04-13

Platschef BRA AB. Telefonintervju 2016-04-14

Platschef BRA AB. Telefonintervju 2016-04-19

Projektchef BRA AB. Intervju 2016-04-11

Projektchef BRA AB. Intervju 2016-04-18

Projektchef BRA AB. Intervju 2016-04-19

Projektchef BRA AB. Intervju 2016-04-19

Vice-VD BRA AB. Intervju 2016-04-11

8.4 Websidor

Fakta om BRA AB. Hämtad 2016-04-11

<http://bragroup.se>

Ny polismyndighet feltänkt. *Svenska Dagbladet*. 16 jun 2014. Hämtad 2016-04-18.

<http://www.svd.se/ny-polismyndighet-feltankt>

8.5 Bilder

Den nya 8-stegsmodellen. *Digjourney*, 22 maj 2015. Hämtad 2016-04-16

<http://digjourney.com/vi-intervjuar-harvardprofessorn-john-kotter-om-forandring-vad-skulle-du-vilja-fraga-honom/>

Kommunikationsmodell, NonprofitPR, 20 april 2009, Hämtad 2016-05-02,

<http://www.nonprofit.se/kommunikation-hur-funkar-det/>

Lewins tre-stegsmodell för förändring. *Web books publishing*. Hämtad 2016-04-15

<http://www.web-books.com/eLibrary/NC/B0/B58/047MB58.html>

Organisationsplan, BRA-Bygg, 2015-11-18

8.6 Övriga dokument

Befattningsbeskrivning projektchef, BRA-Bygg, 2015-08-26

Befattningsbeskrivning platschef, BRA-Bygg, 2014-08-26

Bilaga 1

Intervjuguide - Ledning BRA

- Förklara lite mer hur strukturen ser ut(dokumenten hon skickade till oss)
- Be Karin att inleda med hur omorganiseringen gick till mer i detalj.
- Vems idé var det?
- Hur kommunicerades idén ut?
- Tanken med omorganiseringen var ju att projektcheferna skulle få mer avlastning, har de fått den avlastning som utlovades innan det extra chefledet sattes in? Har förväntningarna uppfyllts?
- Har det skett någon form av återkoppling till de inblandade personerna?
- Tycker du generellt sett att kommunikationen på företaget är bra?
- Hur jobbar ni med kommunikationen?
- Anser du att BRA-bygg är en platt och decentraliserad organisation utan hierarki?
- Hade något kunnat göras annorlunda i förändringsarbetet?

Bilaga 2

Intervjuguide – Projektchefer BRA

- Vems idé var förändringen?
- Hur kommunicerades idén ut?
- Fick du delta med åsikter och idéer inför förändringen?
- Har din arbetsbelastning förändrats?
- Anser du att du fick tillräckligt med information innan, under och efter omstruktureringen?
- Har det skett någon form av återkoppling från ledningen?
- Chef över tidigare kollegor, hur funkar det? Ser dem dig som en chef eller jämlik?
- Tycker du generellt sett att kommunikationen med ledningen är bra?
- Hade något kunnat göras annorlunda i förändringsarbetet?

Bilaga 3

Intervjuguide – Platschefer BRA

- Hur kommunicerades informationen ut? Hur fick du reda på förändringen?
- Fick du delta med åsikter och idéer inför förändringen?
- Tanken med omorganiseringen var ju att du som platschef skulle få mer avlastning, har du fått den avlastning som utlovades innan det extra chefledet sattes in?
- Anser du att du fick tillräckligt med information innan, under och efter omstruktureringen?
- Har det skett någon form av återkoppling?
- De som är projektchefer idag var tidigare platschefer, så din chef du har i dagsläget hade tidigare samma tjänst som dig? Hur känns det, fungerar det? Ser du honom som chef?
- Tycker du generellt sett att kommunikationen med ledningen är bra?
- Anser du att BRA-bygg är en platt och decentraliserad organisation utan hierarki?
- Hade något kunnat göras annorlunda i förändringsarbetet?

Bilaga 4

Organisationsplan BRA

