

Förändringsledning i processororienterade organisationer

- Nyckelaktiviteter och riktlinjer för framgångsrikt genomförande och förvaltning av processororienterade förändringar, ett ramverk

*Change Management in Process-Oriented Organizations
- Key Activities and Guidelines for Successful Implementation and Management
of Process-Oriented Changes, a Framework*

Jonathan Sjöberg
Rosanna Zetterdahl

Handledare: Thomas Rosenfall
Examinator: Brenda Nansubuga

Sammanfattning

Trots att förändringsförmåga är avgörande för organisationers överlevnad misslyckas upp till 70 procent av alla förändringsinitiativ. Ofta misslyckas dessa på grund av bristande förändringsledning. Få organisationer använder en systematisk strategi för förändringsledning vid processförändringar, vilket leder till hög grad av improvisation. Detta sker i en tid då snabba teknologiska framsteg och förändrade marknadsvillkor ställer ökade krav på kontinuerlig anpassning och förbättring. Ett sätt att möta dessa krav är genom processororientering. Processororientering är ett synsätt där verksamheten styrs utifrån tvärfunktionella affärsprocesser som skapar kundvärde. Förändringsledning i ett processororienterat kontext har därför blivit en viktig komponent i moderna organisationers förändringsförmåga.

Praktiker inom processledning upplever svårigheter att identifiera vilka insatser som faktiskt krävs för att lyckas. Trots forskning inom både processledning och förändringsledning saknas empiriskt grundade insikter om vilka faktorer som är avgörande vid processororienterade förändringar. Denna studie syftar till att bidra med ökad förståelse för hur sådana förändringsinitiativ lyckas genom att identifiera relevanta huvudområden och nyckelaktiviteter. Studien började med att identifiera potentiellt viktiga huvudområden och nyckelaktiviteter utifrån litteratur inom processledning och förändringsledning i ett processororienterat kontext. Dessa jämfördes med empiri från genomförda intervjuer av yrkesverksamma med erfarenhet av förändringsledning i ett processororienterat kontext.

De identifierade huvudområdena är ledarskap, kommunikation, resurser, utbildning, organisationskultur och formella system. Inom varje område har specifika nyckelaktiviteter identifierats, där både empiriskt förankrade och teoretiskt motiverade aktiviteter har analyserats. Ramverket konkretiserar vilka organisatoriska faktorer som främjar förändringsarbetet. Studien visar att flera nyckelaktiviteter stöds i både teori och empiri, medan vissa aktiviteter trots teoretisk förankring inte bekräftades av det empiriska materialet och därmed exkluderades från det slutgiltiga ramverket. Ramverket fungerar därmed som ett praktiskt verktyg för organisationer att strukturera sin förändringsledning i processororienterade initiativ.

Ramverket fungerar som ett praktiskt stöd för att planera och leda processororienterade förändringsinitiativ. Det kan användas för att strukturera interna diskussioner, anpassa aktiviteter till specifika kontexter och ge både strategisk riktning och konkret vägledning i förändringsarbetet.

Abstract

Despite the fact that change capability is essential for organizational survival, up to 70 percent of all change initiatives fail. These failures are often due to inadequate change management. Few organizations apply a systematic approach to change management in process-related transformations, leading to a high degree of improvisation. This occurs in a context of rapid technological advancement and shifting market conditions, which place increased demands on continuous adaptation and improvement. One way to address these demands is through process orientation. Process orientation is an approach where operations are governed by cross-functional business processes that create customer value. Consequently, change management within a process-oriented context has become a vital component of organizations' adaptability.

Practitioners in business process management frequently struggle to identify which actions are necessary for success. Although there is extensive research in both business process and change management, empirically grounded insights into what drives success in process-oriented transformations remain limited. This study aims to increase understanding of how such initiatives succeed by identifying relevant domains and key activities. First, potentially important domains and activities from literature on business process management and change management in process-oriented contexts were extracted. These were then compared with empirical data from interviews with professionals experienced in such initiatives.

The identified domains are leadership, communication, resources, training, organizational culture, and formal systems. Within each domain, specific key activities were identified and analyzed, both from theoretical and empirical perspectives. The resulting framework clarifies which organizational factors support successful transformation efforts. The study shows that several key activities are supported by both theory and empirical findings, while some theoretically grounded activities were not confirmed by the empirical data and were thus excluded from the final framework. This framework serves as a practical tool for organizations seeking to structure their change management efforts in process-oriented transformations.

The framework serves as a practical guide for planning and supporting process-oriented change initiatives. It can be used to structure internal discussions, adapt activities to specific contexts, and provide both strategic direction and hands-on guidance throughout organizational transformation.

Innehåll

1	Introduktion	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problematisering	2
1.3	Syfte och Frågeställningar	4
1.4	Disposition	4
2	Referensram	5
2.1	Processledning	5
2.1.1	Definition av process	5
2.1.2	Processorienterade verksamheter	6
2.1.3	Fördelar med processorientering	7
2.1.4	Identifiering av kärnprocesser	8
2.1.5	Ansvarsroller inom processledning	9
2.1.6	Processledning	10
2.1.7	Processförbättring	11
2.1.8	Syntetisering processledning	14
2.2	Förändringsledning	15
2.2.1	Förändringsmotstånd och organisatorisk tröghet	16
2.2.2	Det upplevda behovet av förändring	18
2.2.3	Ledarskap och engagemang	19
2.2.4	Kommunikation och vision	20
2.2.5	Strukturellt stöd och implementering	20
2.2.6	Iterativ anpassning och flexibilitet	21
2.2.7	Syntetisering av förändringsledning	22
2.3	Huvudområden vid implementering av processorienterade förändringsinitiativ . . .	23
2.3.1	Identifiering av huvudområden	23
2.3.2	Beskrivning av huvudområden	24
2.3.3	Syntetisering av huvudområden	27
2.4	Nyckelaktiviteter vid implementering av processorienterade förändringsinitiativ . .	29
2.4.1	Nyckelaktiviteter - Ledarskap	29
2.4.2	Nyckelaktiviteter - Kommunikation	31
2.4.3	Nyckelaktiviteter - Resurser	33
2.4.4	Nyckelaktiviteter - Utbildning	35
2.4.5	Nyckelaktiviteter - Organisationskultur	36
2.4.6	Nyckelaktiviteter - Formella system	37
2.4.7	Nyckelaktiviteter - Syntetisering	40

2.5	Analysmodell	51
2.6	Utgångspunkt för utveckling av ramverk	52
3	Metod	56
3.1	Vetenskapligt synsätt	56
3.2	Studiens utformning	57
3.3	Vetenskaplig ansats och metod	57
3.3.1	Vetenskaplig ansats	58
3.3.2	Vetenskaplig metod	58
3.3.3	Fallstudie	59
3.3.4	Urval	59
3.4	Val av litteratur	60
3.5	Uppdragsgivare och fallföretag	60
3.6	Insamling av data	61
3.6.1	Metod för datainsamling	61
3.6.2	Val av företag och respondenter för intervju	61
3.6.3	Respondentinformation och Intervjuupplägg	63
3.7	Analysprocessen	64
3.8	Etik	65
3.9	Kvalitetsutvärdering	65
3.9.1	Kredibilitet	66
3.9.2	Överförbarhet	66
3.9.3	Pålitlighet	67
3.9.4	Bekräftelsebarhet	67
3.10	Användning av generativ artificiell intelligens	68
4	Empiri och analys	69
4.1	Huvudområden för förankring av processororienterade förändringsinitiativ	69
4.1.1	Huvudområde: Ledarskap	69
4.1.2	Huvudområde: kommunikation	71
4.1.3	Huvudområde: Resurser	74
4.1.4	Huvudområde: Organisationskultur	76
4.1.5	Huvudområde: Utbildning	79
4.1.6	Huvudområde: Formella system	81
4.2	Nyckelaktiviteter för förankring av processororienterade förändringsinitiativ	83
4.2.1	Nyckelaktiviteter ledarskap	83
4.2.2	Nyckelaktiviteter kommunikation	90
4.2.3	Nyckelaktiviteter resurser	96
4.2.4	Nyckelaktiviteter organisationskultur	100
4.2.5	Nyckelaktiviteter formella system	104

4.2.6	Nyckelaktiviteter utbildning	108
5	Slutsatser, bidrag och fortsatt forskning	112
5.1	Slutsatser	112
5.2	Teoretiskt och praktiskt bidrag	116
5.3	Begränsningar och fortsatta studier	116
5.4	Diskussion kring ramverket	117
5.5	Rekommendationer	118

1 Introduktion

Detta kapitel introducerar ämnet för studien, beskriver det problemområde som undersöks, och förklarar studiens syfte samt de frågeställningar som ligger till grund för arbetet. Kapitlet avslutas med en disposition av rapportens struktur.

Kapitlet inleds med en kontextualisering av processorientering och dess relevans för organisationer som genomgår förändring. Därefter följer en problematisering där behovet av kunskap kring processorienterade förändringsinitiativ diskuteras. På denna grund formuleras studiens syfte samt de forskningsfrågor som arbetet ämnar besvara. Avslutningsvis ges en översiktlig disposition av rapportens innehåll.

1.1 Bakgrund

Hela 70% av försök till implementeringar av förändringar inom organisationer misslyckas (Nahavandi, 2015; Sehlin m. fl., 2019), trots att organisatorisk anpassnings- och förändringsförmåga inte bara är en kritisk framgångsfaktor, utan ett krav för företags långsiktiga överlevnad (Teece, 2007; Baregheh m. fl., 2009; Navarro & Haag, 2024).

Det höga kravet på organisatorisk anpassnings- och förändringsförmåga beror till stor del på dagens snabba teknologiska utveckling och föränderliga marknadsförhållanden (Baregheh m. fl., 2009). För att tillvarata de möjligheter som teknologiska framsteg, förändrade marknadsförhållanden och skiftande kundkrav skapar, krävs en proaktiv process där organisationer systematiskt identifierar och integrerar externa möjligheter i sin verksamhet (Teece, 2007).

Ett sätt att möta dessa krav är att skifta fokus från funktionella enheter till de kritiska affärsprocesser som skapar kundvärde. Detta organisatoriska synsätt benämns som processorientering och innebär att verksamhetsstyrningen utgår från funktionsöverskridande processer, snarare än från vertikala funktioner eller hierarkiska nivåer (Hammer & Champy, 1993; Rentzhog, 1998). En organisation som har anammat ett processorienterat synsätt, oavsett om organisationen genomfört omfattande förändringar av sina affärsprocesser eller inte, behöver ett systematiskt angreppssätt för att styra dessa processer (Kohlbacher, 2010). Denna typ av styrning sammanfattas i begreppet processledning (eng. Business Process Management) (Palmberg, 2009; Kohlbacher, 2010). Processledning omfattar inte bara identifiering, utformning och implementering av affärsprocesser, utan även kontinuerlig styrning, analys och förändring av processer (Kohlbacher, 2010). Denna iterativa processledning syftar till att säkerställa att processer kontinuerligt optimeras utifrån etablerade måttal, samtidigt som de även hålls uppdaterade och anpassade till förändrade affärsbehov och marknadskrav (Macedo de Morais

m. fl., 2014). Eftersom kontinuerlig förbättring är en grundläggande princip inom processledning (Harrington, 1991; Hammer & Champy, 1993; Palmberg, 2009), kan processledning och processorientering bidra till att stärka organisationers förmåga att kontinuerligt anpassa sig till både interna och externa möjligheter och utmaningar (Trkman, 2010; Navarro & Haag, 2024).

Fortsättningsvis omfattar processledning både tekniska och organisatoriska aspekter och används av företag och organisationer i en rad olika branscher och sektorer (Vom Brocke & Schmiedel, 2015). Teknologiska framsteg har förstärkt behovet av att kontinuerligt förändra och förbättra affärsprocesser för att bibehålla konkurrenskraft (Vom Brocke & Schmiedel, 2015). Vom Brocke & Schmiedel (2015) identifierar två centrala drivkrafter bakom processinnovation och det därmed sammanhängande behovet av processförändring, nämligen förändrade krav från intressenter samt framväxten av nya teknologiska möjligheter. Integrering av ny teknologi i affärsprocesser kan exempelvis innebära införande av globalt sammanlänkade affärssystem, användning av mobilapplikationer för att effektivisera försäljningsarbete, eller tillämpning av big data-analys (Vom Brocke & Schmiedel, 2015). Framstegen inom artificiell intelligens (hädanefter benämnt AI) har fortsättningsvis skapat nya möjligheter att utveckla och automatisera affärsprocesser (Abbasi m. fl., 2024). AI används bland annat för att förbättra beslutsfattande, automatisera informationsintensiva flöden och möjliggöra prediktiv processövervakning (Abbasi m. fl., 2024). Dessa nya teknologier, i kombination med förändrade krav från intressenter, driver behovet av kontinuerlig anpassning och förändring av affärsprocesser för att bibehålla konkurrenskraft (Vom Brocke & Schmiedel, 2015).

1.2 Problematisering

I ljuset av dagens dynamiska affärsmiljö och rådande teknologiska utveckling framstår processorienteringens potential att stödja kontinuerlig processförbättring som viktigare än någonsin. Samtidigt är det för många organisationer en utmaning att se förändring som en positiv möjlighet till utveckling och förbättring istället för ett hot mot invanda strukturer och arbetssätt (Van Looy & Devos, 2019). Trots att processledning och processorientering erbjuder goda förutsättningar till kontinuerlig verksamhetsförbättring och anpassning till framväxande möjligheter (Idogawa m. fl., 2023; Navarro & Haag, 2024), så misslyckas 60 till 80 procent av processförändringar (Holland & Kumar, 1995; Fink, 2003). Orsakerna är ofta kopplade till bristande förändringsledning (Grover m. fl., 1995), där Khosravi (2016) lyfter fram motstånd från medarbetare, otydliga mål och brist på engagemang som vanliga hinder för lyckad förändringsförankring.

Att genomföra processförändringar utan hänsyn till kultur, ledarskap och beteenden medför betydande risker för misslyckande (Vom Brocke m. fl., 2015). Trots detta visar studier att endast 22 procent av företag som genomför processförändringar använder en formell förändringsstrategi

(Vom Brocke m. fl., 2015). Mognadsgraden för förändringsledning inom processförändringar är låg och kan enligt Vom Brocke m. fl. (2015) jämföras med projektledningens nivå för två decennier sedan. Förändringsinitiativen kännetecknas ofta av en hög grad av improvisation och framgången att förankra förändringen beror ofta på tillfälligheter snarare än etablerade förändringsmetoder (Vom Brocke m. fl., 2015). Detta är särskilt oroande med tanke på de kostnader och risker som misslyckade förändringsprojekt kan innebära, både ekonomiskt och tidsmässigt (Vom Brocke m. fl., 2015). Samtidigt upplever yrkesverksamma inom processledning att det är en utmaning att tydligt identifiera vilka insatser som krävs för en framgångsrik förankring av processororienterade förändringsprojekt (Idogawa m. fl., 2023). Här råder ett forskningsgap. Trots omfattande forskning inom organisationsförändring och processledning finns en brist på empiriskt underbyggda studier som identifierar framgångsfaktorer för just processförändringar (Grover m. fl., 1995; Pereira m. fl., 2019). Denna studie syftar till att bidra till att överbrygga rådande forskningsgap genom att bidra med insikter och riktlinjer som kan stödja organisationer i deras strävan att lyckas med procesförändringar.

De tre teoretiska områden som studien fokuserar på för att studera förankring av processförändringar är processledning, traditionell förändringsledning och förändringsledning i en processledningskontext. Då tidigare forskning tydligt visat att bristande förändringsledning är en vanlig orsak till att processförändringar misslyckas (Grover m. fl., 1995; Vom Brocke m. fl., 2015; Khosravi, 2016), blir traditionell förändringsledningsteori relevant för att identifiera vilka faktorer som bidrar till lyckad förändringsförankring i generell mening. Teori kopplad till förändringsledning i en processledningskontext är relevant för att studera de särskilda utmaningar och förutsättningar som uppstår när förändringen sker som en del av processledning inom organisationer som har en uttalad ambition om att vara processororienterade. Processororienterade förändringar som sträcker sig över flera funktioner kräver särskild hänsyn, eftersom de ofta utmanar traditionella strukturer, roller och beslutsvägar inom organisationen (Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993; Vom Brocke m. fl., 2015). Detta ställer ökade krav på samordning, tydlig processägarskap och ett ledarskap som kan hantera förändring på tvärfunktionell nivå (Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993; Vom Brocke m. fl., 2015). Den typ av processförändringar som ämnas undersökas i denna studie beskrivs således med begreppet processororienterade förändringsinitiativ. Processororienterade förändringsinitiativ används i denna studie som ett samlingsbegrepp för förändringsinitiativ som genomförs i en processledningskontext, är funktionsöverskridande till sin karaktär och påverkar organisationens kärnprocesser.

1.3 Syfte och Frågeställningar

Syftet med denna studie är att utveckla ett ramverk, identifiera huvudområden och nyckelaktiviteter för processororienterade förändringsinitiativ.

Frågeställningar:

1. Vilka huvudområden är viktiga för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ och varför?
2. Vilka nyckelaktiviteter inom de identifierade huvudområdena är viktiga för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ?

1.4 Disposition

Rapporten är strukturerad enligt följande

Kapitel 2: Referensram - Kapitlet redogör för den teori som är relevant för att förstå och analysera implementering av processororienterade förändringar. Kapitlet avslutas med rapportens analysmodell, vilken används för att tolka den insamlade empirin.

Kapitel 3: Metod - Här beskrivs det vetenskapliga förhållningssättet samt de metodval som har legat till grund för hur studien har utformats och genomförts.

Kapitel 4: Empiri och analys - Kapitlet innehåller den insamlade empirin baserad på intervjuer, empirin tolkas utifrån studiens referensram och analysmodell.

Kapitel 5: Slutsatser, bidrag och fortsatt forskning - Kapitlet presenterar de centrala resultaten från studien och reflekterar över vad de innebär. Det tar även upp studiens begränsningar, ger förslag på framtida forskningsinriktningar och diskuterar hur resultaten kan bidra till en djupare förståelse för processororienterad förändring.

2 Referensram

Detta kapitel presenterar den teoretiska referensram som utgör grunden för studien. Syftet är att introducera och sammanställa relevant teori som krävs för att besvara frågeställningar och uppfylla rapportens övergripande syfte.

För att skapa en tydlig förståelse för vad som krävs för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ inleds kapitlet med att introducera grunderna i processledning. Detta inkluderar begrepp som processförbättring, processorientering och organisatorisk förändringsförmåga, vilka tillsammans utgör den konceptuella basen för vad som förändras – och varför det är nödvändigt.

Därefter behandlas teorier om organisatorisk förändring och förändringsledning, med fokus på hur organisationer hanterar förändringsprocesser och vilka faktorer som påverkar dess utfall. Denna del syftar till att förklara *hur* förändring sker, samt identifiera hinder och möjliggörare.

Med denna teoretiska grund identifieras och struktureras sex huvudområden som enligt tidigare forskning är särskilt viktiga vid processororienterade förändringsinitiativ. För varje huvudområde används litteratur för att härleda nyckelaktiviteter som är viktiga för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ.

Kapitlet avslutas med en analysmodell som syntetiserar de presenterade huvudområdena och nyckelaktiviteterna. Denna modell används sedan som verktyg för att analysera empirin i kapitel 4.

2.1 Processledning

I detta avsnitt introduceras centrala begrepp inom processledning och processorientering. Kapitlet inleds med beskrivning och definition av processer, processororienterade verksamheter och processledning. Vidare behandlas ansvarsfördelning inom processledning, processledning som styrningsmodell, vanliga steg i processledning, samt olika strategier för processförbättring. Kapitlet avslutas med en syntes av hur dessa teorier relaterar till studiens syfte.

2.1.1 Definition av process

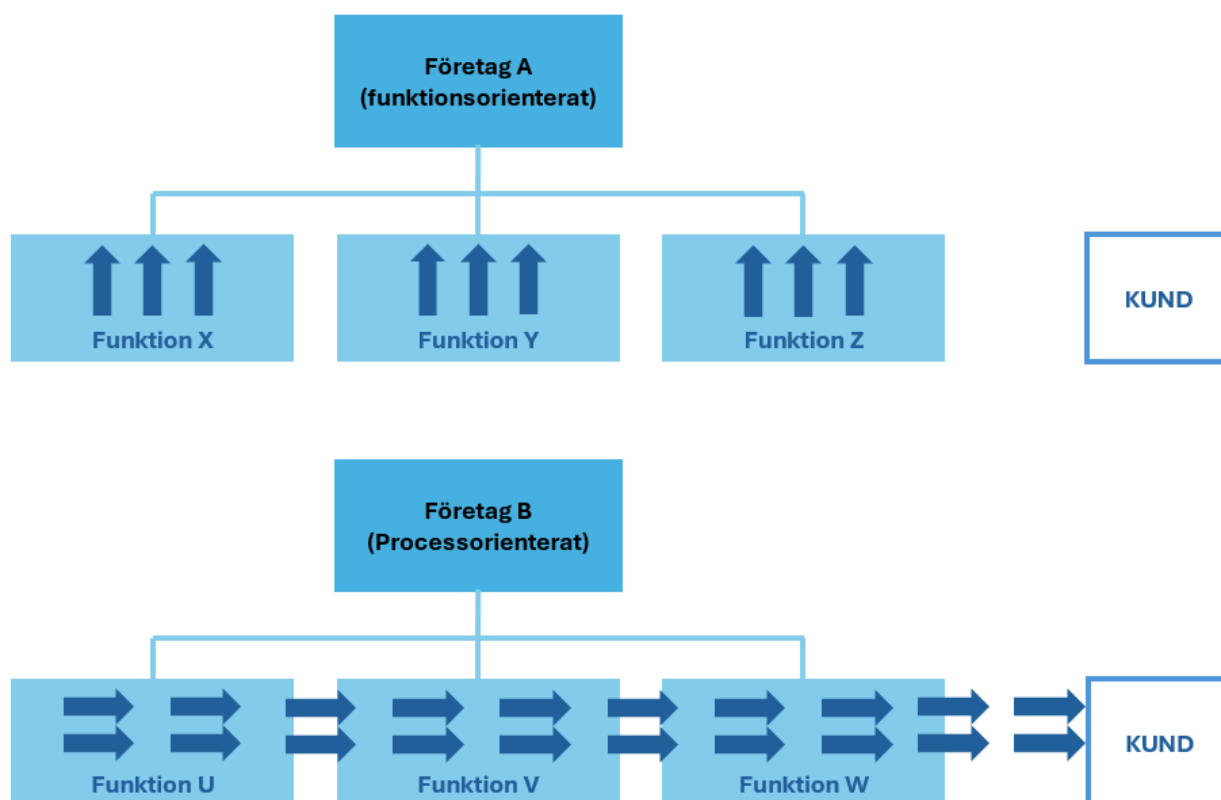
Ordet *process* har flera definitioner och betydelser beroende på sammanhang. När ordet används inom ramen för affärsprocesser i ett kvalitetsrelaterat sammanhang tenderar dock dess innebörd att bli något mer avgränsad. Trots detta finns flera olika definitioner av begreppet även i detta

sammanhang. Gemensamt för många av dessa definitioner är att en process består av en serie sammanhängande aktiviteter, innebär en omvandling av input till output och har som huvudsakliga syfte att skapa kundvärde (Harrington, 1991; Garvin, 1998; Dumas m. fl., 2018). I denna rapport definieras en process som varje aktivitet eller grupp av aktiviteter som tar en input, tillför värde och genererar en output till en intern eller extern kund, enligt (Harrington, 1991, p. 9).

2.1.2 Processorienterade verksamheter

En processorienterad verksamhet organiserar sig utifrån affärsprocesser snarare än funktionella avdelningar. Denna organisationsmodell syftar till att öka kundfokus genom att skapa sammanhängande arbetsflöden, istället för att hantera exempelvis försäljning och produktion som separata enheter (Garvin, 1995; Rentzhog, 1998; Forsberg m. fl., 1999; Kohlbacher, 2010).

Denna organisationsmodell bygger på idén att den verkliga konkurrensfördelen ligger i att förstå och tillgodose kundens faktiska behov (Rentzhog, 1998). Enligt Rentzhog (1998) försvåras ett sådant kundfokus om det saknas en bred förståelse för vilka processer som faktiskt genererar kundvärde. Garvin (1998) framhåller att genom att fokusera på aktiviteter som skapar kundvärde och betrakta organisationen som en sammanlänkad kedja av aktiviteter som överskrider avdelningsgränser, har processorientering erbjudit en lösning på många av de problem som är förknippade med funktions- och produktorienterade strukturer. I en traditionellt funktionell organisation riktas uppmärksamheten ofta inåt, vilket resulterar i ett stort behov av styrning och samordning på mellancheftsnivå för att säkerställa att kundernas behov tillgodoses. Genom att tydliggöra och fokusera på värdeskapande processer skapas bättre förutsättningar för en kundorienterad kultur bland medarbetarna (Rentzhog, 1998). Figur 1, baserad på (Rentzhog, 1998, s. 17), visualiserar grundidén med hur ett processorienterat företag och värdekedja är mer kundfokuserat än ett funktionsorienterat företag.



Figur 1: Skillnaden mellan funktions- och processorientering, baserad på (Rentzhog, 1998, s. 17)

2.1.3 Fördelar med processorientering

Begreppet processorientering kan spåras tillbaka till kvalitetsrörelsen, inom vilken det föreslogs att organisationer bör betraktas som system av processer som behöver kartläggas, förbättras och hållas under kontroll (Hellström & Eriksson, 2008). Detta processfokus kom att bli en central del av både total kvalitetsstyrning (eng. Total Quality Management, TQM) och andra ledningsfilosofier som lean produktion, just-in-time (produktion vid behov) och BPR (eng. business process reengineering, BPR) (Hellström & Eriksson, 2008). Genom att fokusera på aktiviteter som skapar kundvärde och betrakta organisationen som en sammanlänkad kedja av aktiviteter som överskrider avdelningsgränser, har processorientering erbjudit en lösning på många av de problem som är förknippade med funktions- och produktorienterade strukturer (Garvin, 1998). Denna syn bygger på att många befintliga processer har vuxit fram utan tillräcklig styrning och kontroll, vilket har resulterat i ineffektivitet (Garvin, 1998). Vanliga positiva effekter av processorientering, inkluderar ökad effektivitet, ökad kundnöjdhet, förbättrad kvalitet, kostnadsreducering samt en starkt finansiell prestation (Kohlbacher, 2010). Processorientering underlättar för organisationer att uppnå en gemensam strävan mot övergripande visioner, strategier och mål (Rentzhog, 1998). Anledningen är att ett fokus på processer skapar en bättre bild av hur organisationen fullföljer sitt uppdrag och hur medarbetarnas insatser bidrar till att fullfölja detta uppdrag (Rentzhog, 1998). Processorientering beskrivs även ha en positiv påverkan

på det tvärfunktionella samarbetet och öka den interna samhörigheten (Rentzhog, 1998; McCormack, 2001). Ett fokus på funktionsöverskridande kärnprocesser bidrar till att bryta ner organisatoriska silos och främja en bättre förståelse för olika avdelningars arbete (Rentzhog, 1998). Genom att sätta processen i centrum är det dessutom lättare att undvika att individer eller enheter blir utpekade som syndabockar genom att istället fokusera på att bygga bort problem i själva arbetssättet (Rentzhog, 1998).

2.1.4 Identifiering av kärnprocesser

En processororienterad verksamhet behöver identifiera och kartlägga de processer som ska utgöra utgångspunkten för en systematisk och kontinuerlig styrning och utveckling av verksamheten (Davenport, 1993; Rentzhog, 1998; Vom Brocke m. fl., 2015; Dumas m. fl., 2018). Verksamhetens processer delas vanligtvis in i kärnprocesser, vilka är affärskritiska och direkt kopplade till skapandet av kundvärde, och stödprocesser, som består av interna funktioner som möjliggör och effektiviserar kärnverksamheten (Rentzhog, 1998). Vilka typer av kärnprocesser som återfinns i ett företag skiljer sig beroende på typ och bransch. Exempel på kärnprocesser hos ett tillverkande företag kan vara produktutvecklingsprocessen, som sträcker sig från identifiering av kundbehov till starten av serieproduktion, samt orderprocessen, som omfattar hela flödet från kundens beställning till leverans av produkten (Rentzhog, 1998). Vidare framhåller Rentzhog (1998) att kärnprocesser spelar en avgörande roll i att förverkliga företagets affärsidé, medan stödprocesser saknar denna direkta koppling. Stödprocesser kan vara både tvärfunktionella och lokalt definierade (Rentzhog, 1998). Exempel på en stödprocess för ett tillverkande företag kan vara underhållsprocessen, som ansvarar för att maskiner och utrustning fungerar och underhålls löpande (Rentzhog, 1998). Även Vom Brocke m. fl. (2015) delar in affärsprocesser i kärnprocesser och stödprocesser, men introducerar även en tredje kategori: vägledande processer (eng. *guiding processes*). Dessa avser processer som rör styrning, riktlinjer och kontroll, och omfattar ofta interaktioner med externa aktörer såsom ägare, reglerande instanser och övriga berörda intressenter som inte är direkta kunder. Vägledande processer bidrar till att verksamheten bedrivs i enlighet med organisationens strategi och samtidigt inom de ramar som omvärlden ställer upp (Vom Brocke m. fl., 2015). Alla företag har kärnprocesser (Davenport, 1993; Rentzhog, 1998; Vom Brocke m. fl., 2015).

Kärnprocesser kan vidare delas in i olika nivåer eller hierarkiska lager bestående av de processkomponenter som bygger upp hela kärnprocessen. Denna hierarki beskrivs i litteraturen genom fyra kategorier i fallande ordning: kärnprocesser, delprocesser, aktiviteter och uppgifter (Harrington, 1991; P. Walsh, 1995; DeToro & McCabe, 1997; Lillrank & Liukko, 2004). Hur brett eller smalt en kärnprocess definieras har stor betydelse för vilken genomslagskraft en processförändring kan få i organisationen, och bör styras av den målbild som det processororienterade företaget har för sitt förbättringsarbete (Davenport, 1993).

Om ambitionen är att genomföra mindre, inkrementella förbättringar av specifika delar inom specifika processer, framför Davenport (1993) det vara tillräckligt att arbeta med ett större antal smalt definierade kärnprocesser. Detta minskar risken för misslyckanden, dels eftersom förändringen då påverkar en begränsad del av organisationen, men även eftersom de personer som driver förbättringsarbetet då ofta är de som ansvarar för att genomföra processen i det dagliga arbetet (Davenport, 1993). Är målet är att åstadkomma mer organisationsövergripande förändringar, krävs istället att processerna definieras brett (Davenport, 1993). En betydande fördel med processororientering är att effektivisera och underlätta tvärfunktionellt samarbete (Davenport, 1993; Rentzhog, 1998; Kohlbacher, 2010), vilket endast är möjligt om processerna definieras över funktionella gränser (Davenport, 1993). Vidare menar Davenport (1993) att om en process definieras smalt och därmed ofta genererar en en marginellt output, riskerar en omfattande förändring att leda till suboptimering. Det gäller därför att finna en balans mellan att hantera processernas oberoende, och att säkerställa att kärnprocessernas omfattning blir hanterbar (Davenport, 1993).

2.1.5 Ansvarsroller inom processledning

I många organisationer sker styrning och utveckling i första hand utifrån en funktionell logik, i linje med den formella organisationsstrukturen. Ansvarsområden för ledning och förbättring är vanligtvis tydligt definierade inom funktioner och avdelningar, medan motsvarande ansvar för tvärfunktionella processer ofta är otydligt eller saknas helt (Davenport, 1993; Hammer & Champy, 1993; Rentzhog, 1998). Utan strukturella åtgärder som etablerar tydligt ägarskap och ansvar för dessa processer tenderar den funktionella strukturen att fortsätta utgöra grunden för organisatorisk styrning (Rentzhog, 1998).

Det råder ingen konsensus kring vilka roller som bör etableras för att säkerställa en effektiv styrning och stödstruktur inom processororienterade organisationer. I litteraturen framhålls dock ofta två centrala roller: processägaren och medlemmar i processteamet (Palmberg, 2009). Processägaren har det övergripande ansvaret för processens prestation, vilket innefattar att etablerade processmål uppfylls, att kontinuerliga förbättringar genomförs samt att processen är i linje med företagets strategi och kundbehov (Harrington, 1991; Hammer & Champy, 1993; DeToro & McCabe, 1997; Rentzhog, 1998; Dumas m. fl., 2018). Processteamet, som ofta består av representanter från olika delar av organisationen, har en samordnande funktion och ansvarar för implementering av förbättringar inom processen (DeToro & McCabe, 1997; Rentzhog, 1998).

2.1.6 Processledning

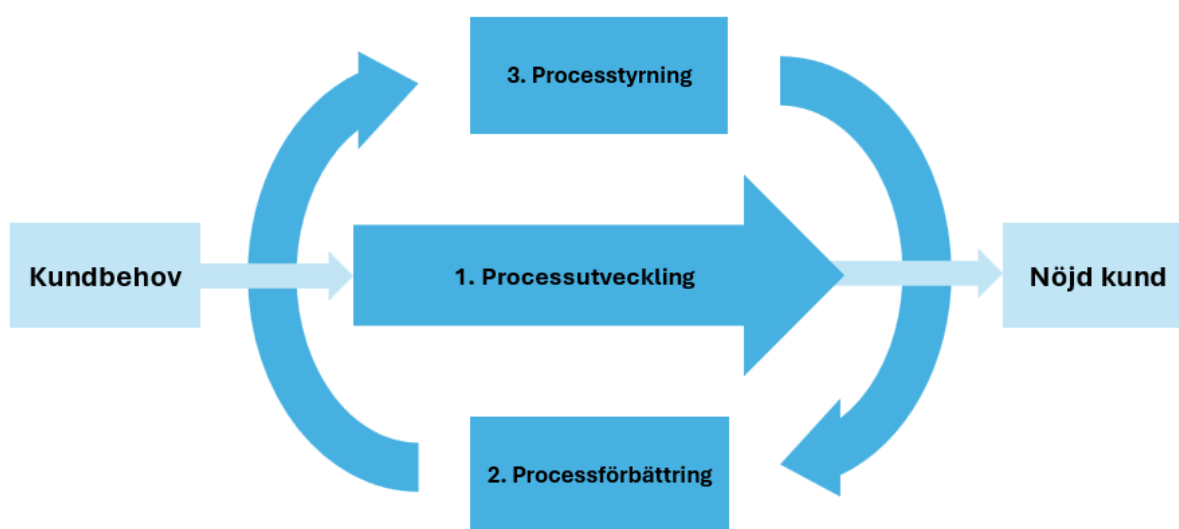
En organisation som har antagit ett processorienterat synsätt behöver implementera någon form av processledning (Rentzhog, 1998; Kohlbacher, 2010). Det är genom processledning som företag systematiskt designar, implementerar, förbättrar, övervakar och styr företagets affärsprocesser (Kohlbacher, 2010). Litteraturen inom processledning beskriver en mängd olika modeller som beskriver hur processledning kan struktureras och genomföras, samt vilka steg som bör ingå (Palmberg, 2009; Macedo de Morais m. fl., 2014). Återkommande steg presenteras i Tabell 1.

Tabell 1: Översikt av vanliga steg i processledning

Steg	Beskrivning
1. Identifiering och val av processer	Det initiala steget omfattar identifiering och urval av kärnprocesser utifrån analys av värdekedjan (Harrington, 1991; Palmberg, 2009; Macedo de Morais m. fl., 2014).
2. Processbeskrivning och kartläggning	Skapa en gemensam förståelse för processen genom att tydligt definiera dess syfte, flöde och ingående aktiviteter (Harrington, 1991; Palmberg, 2009; Macedo de Morais m. fl., 2014).
3. Organisering	Roller och ansvar fördelas för att säkerställa både operativt genomförande och långsiktig utveckling av processen (Harrington, 1991; Palmberg, 2009; Macedo de Morais m. fl., 2014).
4. Mätetal och styrning	Relevanta nyckeltal (KPI:er) definieras för att möjliggöra uppföljning, styrning och kontinuerlig förbättring. Mätetal kopplas till verksamhetens mål och ger underlag för datadrivet beslutsfattande (Harrington, 1991; Palmberg, 2009; Macedo de Morais m. fl., 2014).
5. Processförbättringar	Identifiera, analysera och implementera förbättringsåtgärder baserat på KPI:er för att hantera avvikelser, eliminera slöseri (Palmberg, 2009), eller möta förändrade marknadsförutsättningar (Trkman, 2010).

Vad som kännetecknar processledningsmodeller är dock, i enlighet med Macedo de Morais m. fl. (2014), att modellerna har en cyklisk struktur. Detta för att belysa att processledning är en återkommande process bestående av analys, design, implementering, övervakning och förbättring. En processledningsmodell som illustrerar processledningens cykliska förhållningssättet är Cronemyr (2007) processledningsmodell (se figur 2). Modellen enligt Cronemyr m. fl. (2024) beskriver, i motsats till Tabell 1, en tredelad processutvecklingscykel.

Samtidigt inkluderar modellen flertalet av de processledningsaspekter som presenteras i Tabell 1. I Steg 1 identifieras och kartläggs kärnprocesser för att sedan publiceras i ett kvalitetsledningssystem. Steget behandlar även hur processkartor ska publiceras och kommuniceras i verksamheten och hur medarbetare och chefer ska utbildas för att arbeta och ge feedback på processen. Steg 2 fokuserar på att mäta, analysera och förbättra processerna. Processerna ska även utvärderas av medarbetare och kunder. Alla förbättringar i detta steg bör följa specifika förbättringsprocesser. Dessa förbättringar kan variera från mindre åtgärder, såsom att korrigera ett fel i en processkarta, till att hantera komplexa problem, exempelvis kundmissnöje (Cronemyr m. fl., 2024). I steg 3 fastställs processkontrollvariabler för att styra utfallet baserat på strategiska resultatvariabler. När en process når detta steg är den både stabil och kontrollerad, samtidigt som den behåller en viss flexibilitet. Det är dock inte alla processer som når denna nivå, och det är heller inte alltid nödvändigt (Cronemyr m. fl., 2024).

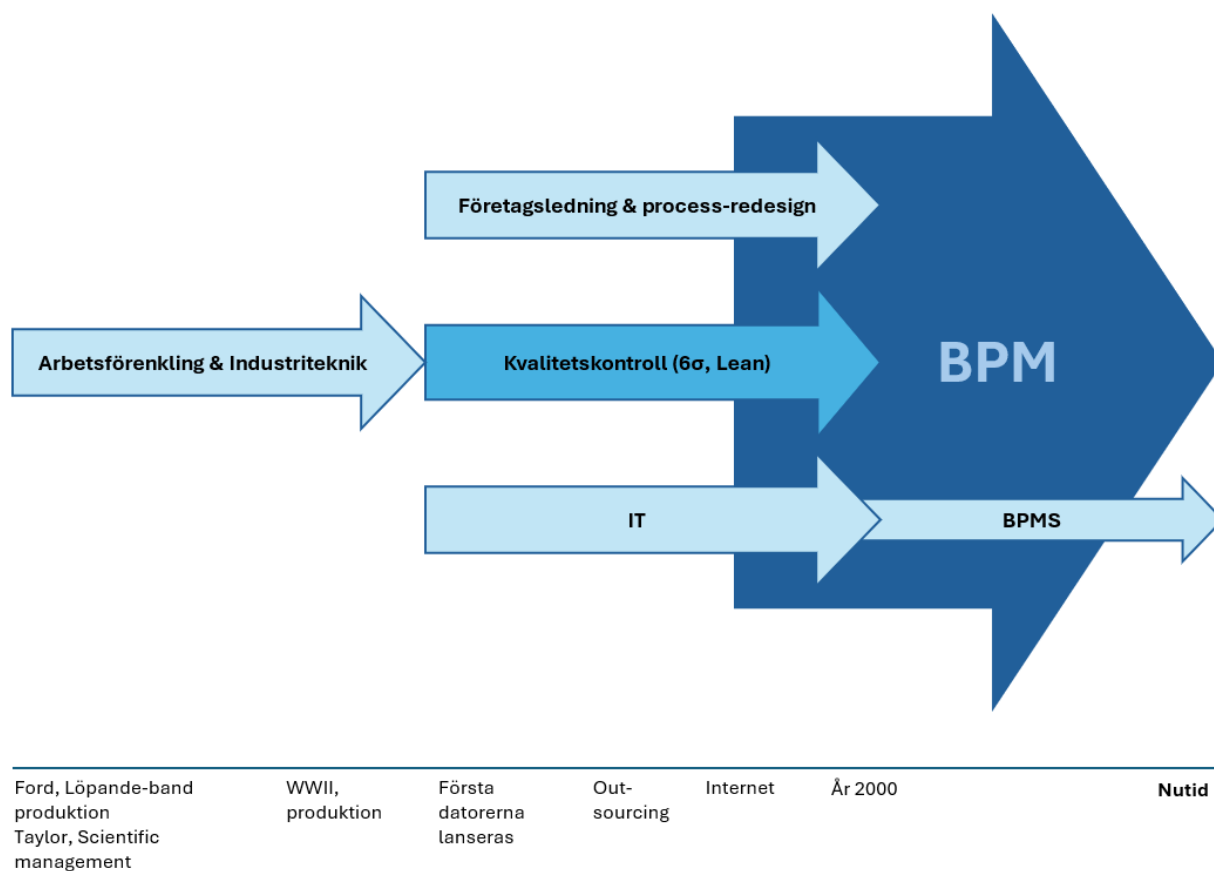


Figur 2: Processledning 1-2-3, baserad på (Cronemyr, 2007, s. 62)

2.1.7 Processförbättring

Som presenterats ovan är en central aspekt av processledning att hantera kontinuerliga förändringar som genomförs i syfte att förbättra processers prestanda (Harrington, 1991; Rentzhog, 1998; Palmberg, 2009; Macedo de Morais m. fl., 2014). Eftersom processledning i sin natur förutsätter och betonar kontinuerlig förbättring och förändring av processer, kan processledning som ledningsfilosofi bidra till att främja organisationers förmåga till ständig anpassning och utveckling (Navarro & Haag, 2024). Detta steg motsvarar steg 5 i översikten av vanliga steg i processledning (se Tabell 1). I modellen presenterad i Cronemyr (2007) representeras detta steg i steg 2: *Processförbättring*. Definitionen av vad som avses med processförbättring inom ramen för processledning varierar dock avsevärt mellan olika källor och

sammanhang. Harmon (2019) framhåller att processledning vuxit fram ur ett brett spektrum av idéer och traditioner vilka har olika syn på processförbättring. Övergripande kan dessa delas in enligt figur 3 nedan.



Figur 3: Tre traditioner inom affärsprocesser, baserad på Harmon (2019)

Dessa olika traditioner skiljer sig ofta åt gällande hur förbättringsinitiativ ska genomföras, av vem, hur omfattande förändringar som krävs, vilken roll teknologi och automation fyller i förändringsinitiativet och vilket förändringsmotstånd som kan väntas (Harmon, 2019). Nedan återfinns en kort presentation av dessa övergripande traditioner historiska kontext i relation till processledning.

Företagsledning och BPR: Förespråkare för denna tradition har ofta framhållit omfattande anpassning eller omstrukturering av kärnprocesser som en nödvändig strategi för att förbättra organisationens övergripande prestation (Hammer & Champy, 1993). BPR introducerades i början av 1990-talet och var en inriktning inom processledning som fick stor genomslagskraft (Harmon, 2019). Inom denna tradition betonas att det krävs radikala förändringar i processer för att kunna uppnå substansiella förbättringar i effektivitet och produktivitet, det räcker inte med mindre förändringsinitiativ av existerande processer (Hammer & Champy, 1993; Harmon, 2019).

Kvalitetskontroll: Förändringsinitiativ inom denna tradition är inriktade på operativa förbättringar och tillämpar metoder såsom Six Sigma, Total kvalitetsstyrning (TQM) och Just-In-Time (JIT) (Harmon, 2019). Dessa metoder har sitt ursprung inom tillverkningsindustrin och syftar till att minska variationer, höja kvaliteten samt effektivisera arbetsflöden (Vom Brocke & Schmiedel, 2015). Inom processledning användes dessa metoder främst för att driva kontinuerliga och inkrementella förbättringar, där mätningar och statistiska verktyg fyller en avgörande funktion (Vom Brocke & Schmiedel, 2015; Harmon, 2019).

Informationsteknologi: IT-drivna processförändringar, med fokus på automation, har haft en betydande roll i utvecklingen av affärsprocesser (Vom Brocke & Schmiedel, 2015; Harmon, 2019). I slutet av 1990-talet blev affärssystem centrala inom processledning (Harmon, 2019). Arbetsflödessystem (eng. Workflow systems) automatiserade dokumentflöden men var initialt begränsade till avdelningsspecifika processer (Harmon, 2019). Affärssystem möjliggjorde istället en integrerad hantering av affärsprocesser inom exempelvis HR (eng. Human Resources), produktion och ekonomi, vilket förbättrade samordning och datainsamling (Harmon, 2019). Användningen av affärssystem innebar en helt annan strategi för processförbättring än den som förespråkades inom BPR-rörelsen (Harmon, 2019). Istället för att genomföra en total omstrukturering av processer fokuserade dessa IT-drivna förbättringsinitiativ på att automatisera befintliga processer och ersätta äldre, avdelningsspecifika system med integrerade mjukvarumoduler (Harmon, 2019). Till skillnad från BPR:s ambition att omforma hela värdekedjor resulterade denna typ av initiativ i stegvisa förbättringar snarare än radikala omstruktureringar (Harmon, 2019).

Distinktionen mellan olika traditioner är i praktiken inte lika skarp som figur 3 antyder (Harmon, 2019). Stora företag driver ofta förbättringsinitiativ som överlappar flera av dessa områden (Harmon, 2019; Vom Brocke & Schmiedel, 2015). Exempelvis har Lean och Six Sigma traditionellt fokuserat på inkrementell processförbättring, men dessa principer stödjer även initiativ inom BPR (Harmon, 2019). På samma sätt har IT inom processledning historiskt varit inriktat på automation, men IT-specialister är ofta djupt involverade i både BPR och omstruktureringsprojekt (Harmon, 2019). Vidare belyser Harmon (2019) att högsta ledningen sällan gör den distinktion mellan olika modeller och traditioner som presenteras i figur 3. För att hitta de mest effektiva lösningarna krävs i allt större utsträckning samarbete mellan experter med olika kompetenser (Harmon, 2019).

På liknande sätt lyfter Rentzhog (1998) att de två huvudsakliga indelningarna av processförbättringsstrategier som lyfts i litteraturen: BPR och inkrementell processförbättring, inte nödvändigtvis bör ses som två skilda angreppssätt för processförbättring. Den klassiska distinktionen mellan förändringsstrategin är att BPR avser en omfattande förändring inom vilken den tidigare processen helt åsidosätter den befintliga processen för att från grunden skapa en helt

ny. Inkrementell processförbättring, däremot, sker genom förändringar i redan etablerade processer (Rentzhog, 1998). Rentzhog (1998) beskriver att det inte är möjligt att isolera dessa strategier från varandra i praktiken. Mycket beror på vilken nivå en process betraktas. Om en övergripande kärnprocess förbättras genom inkrementell processförbättring är det sannolikt att vissa delprocesser ändå behöver förändras genom BPR. Däremot, om BPR används som strategi, är det inte troligt att varje enskild delprocess genomgår en radikal förändring (Rentzhog, 1998). Även Kettinger m. fl. (1997) belyser att den traditionella uppdelningen av olika typer av processförbättringsstrategier ofta är mindre tydlig i praktiken än vad teorin antyder. Istället för att strikt skilja mellan exempelvis BPR och inkrementella förbättringar, tenderar organisationer att anpassa och kombinera metoder utifrån sina unika behov och omständigheter (Kettinger m. fl., 1997). Detta innebär att processförändringsprojekt i realiteten ofta karaktäriseras av en blandning av radikala och stegvisa inslag som kan benämnas av paraplybegreppet BPC (eng. Business Process Change) (Kettinger m. fl., 1997). Avslutningsvis överlappar de olika förbättringsstrategierna ofta, och strategierna bakom de olika förändringsstrategierna följer liknande steg och karakteriseras av samma grundprinciper (Kettinger m. fl., 1997; Rentzhog, 1998; Gross m. fl., 2019; Harmon, 2019).

2.1.8 Syntetisering processledning

Den presenterade teorin är relevant för att belysa hur ansvarsroller, definiering av kärnprocesser och processledning påverkar och relaterar till processorienterade förändringsinitiativ. Denna förståelse är central för att kunna identifiera huvudområden och nyckelaktiviteter som är avgörande för en framgångsrik förändringsledning i denna kontext. Då litteraturen inom processledning präglas av en bristande samsyn kring begreppen processledning, processorientering och processförbättring, samt kring de steg som bedrivs inom processledning (Palmberg, 2009), är det nödvändigt att synliggöra denna avsaknad av konsensus. Det krävs en tydlig begreppsram som klargör hur denna studie förhåller sig till dessa begrepp, samt vad som avses med processorienterade förändringsinitiativ. Ett sådant klargörande är en förutsättning för att kunna analysera förändringsledning i relation till dessa initiativ på ett meningsfullt sätt. Mot denna bakgrund framträder behovet av att positionera studien inom relevant litteratur. Forskningen visar att olika traditioner inom processförbättring har vuxit fram över tid, där exempelvis BPR och inkrementella förbättringar ofta beskrivs som separata och kontrasterande angreppssätt (Rentzhog, 1998; Harmon, 2019). Samtidigt pekar flera studier på att uppdelningen mellan dessa initiativ är suddig i praktiken och att dessa strategier ofta kombineras och anpassas utifrån kontextuella förutsättningar (Kettinger m. fl., 1997; Rentzhog, 1998; Gross m. fl., 2019; Harmon, 2019). Detta motiverar att processförändring i denna studie definieras under begreppet processorienterade förändringsinitiativ, där ingen litteraturavgränsning görs till en specifik tradition inom processförbättring.

2.2 Förändringsledning

För att navigera och lyckas med förändringsarbete behöver utmaningar, främjande- och hämmande faktorer identifieras och undersökas. Kapitlet adresserar detta genom att presentera teori, ramverk och modeller inom klassisk förändringsledning. Därefter lyfts teori kopplad till specifikt processororienterade förändringsinitiativ. Kapitlet avslutas med en gemensam syntetisering av gemensamma idéer i den presenterade teorin. Detta för att på så sätt identifiera vilka huvudområden som är viktigast att fokusera på vid framgångsrika processororienterade förändringsinitiativ.

”Förändring” kan definieras som en transformation eller anpassning till nya sätt att göra saker på (Nahavandi, 2015). Den alltmer snabbväxande affärsmiljön, även inom traditionellt statiska branscher (Ellström m. fl., 2021), har lett till behovet att organisatorisk flexibilitet och förmågan att framgångsrikt implementera förändringar är stort (Nahavandi, 2015; Ellström m. fl., 2021). För att överleva, vara effektiv och skapa långsiktiga, hållbara konkurrensfördelar måste företag ha förmågan att snabbt anpassa sig till dessa skiftande marknadsförhållanden (Teece, 2007; Nahavandi, 2015; Navarro & Haag, 2024).

Trots behovet, misslyckas cirka 70% av alla förändringsinitiativ som startas inom företag (Nahavandi, 2015; Sehlén m. fl., 2019). Förändringarna kan vara organisationsomfattande, som exempelvis förändringar i företagsstruktur, processer, och kultur eller att skapa nya avdelningar (Matt m. fl., 2015). Det kan också vara att omdefiniera roller eller implementera nya arbetsmetoder, eller implementera ny teknik, vilket påverkar det dagliga arbetet på en lägre nivå (Matt m. fl., 2015). Förändringarna kan också vara ständiga och inkrementella, eller banbrytande och revolutionerande, vilket kräver olika tillvägagångssätt (Nahavandi, 2015).

Att den mänskliga faktorn är den största utmaningen vid förändringsledning är erkänt och allmänt accepterat i tidigare forskning inom organisatorisk förändring och förändringsledning (Lewin, 1947; Kanter, 1992; Hiatt, 2006; Kotter, 2007; Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019). Även om ledningen i en organisation eller företag bestämmer att en förändring ska införas, kommer den antingen misslyckas i implementeringen eller tappa förankring snabbt därefter om organisationens medlemmar inte övertygas (Lewin, 1948; Kanter, 1992; Hiatt, 2006; Kotter, 2007; Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019). Det är tydligt att förändringsledning aldrig varit mer avgörande inom företag än i dagens dynamiska och snabbt föränderliga omvärld (By, 2005; Teece, 2007).

2.2.1 Förändringsmotstånd och organisatorisk tröghet

Motstånd mot förändringsinitiativ är vanligt och bör förväntas snarare än ses som ett undantag (Lewin, 1947; Miller & Friesen, 1980; Beckhard & Harris, 1987; Hammer & Champy, 1993). Vidare innebär förändring en balans mellan krafter som driver förändring och krafter som motverkar den (Beckhard & Harris, 1987; Nahavandi, 2015). Förändring sker endast när de drivande krafterna överstiger de krafter som strävar efter att bevara ett jämviktsläge (Lewin, 1948; Schein, 1993; Nahavandi, 2015). Lewin (1948) beskriver förändring som en process i tre faser: upptining (eng. unfreezing), förändring (eng. changing) och återfrysning (eng. refreezing). Upptining handlar om att skapa motivation för förändring genom att ifrågasätta rådande normer, förändringsfasen innebär att nya beteenden etableras, och återfrysning syftar till att stabilisera det nya tillståndet (Lewin, 1948; Schein, 1996; Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019). I praktiken innebär modellen att förändringsarbete behöver börja med att bryta gamla vanor och avslutas med att befästa nya arbetssätt i organisationens struktur och kultur (Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019).

Schein (1990) identifierar två typer av oro som påverkar förändringsprocesser: överlevnadsoro (survival anxiety) och lärandeoro (learning anxiety). Överlevnadsoro uppstår när organisationer eller individer inser att utebliven förändring kan leda till misslyckande eller förlorad relevans, vilket skapar ett akut behov av anpassning (Schein, 1993). Samtidigt kan lärandeoro verka hindrande, då rädslan för att erkänna brister eller förlora kompetens kan leda till motstånd och försvarsmekanismer (Schein, 1993). Utöver krafter för och emot förändring (Lewin, 1948; Nahavandi, 2015), sker endast förändring när överlevnadsoron överstiger lärandeoron (Schein, 1993).

Schein (1993) fokuserar på psykologiska drivkrafter bakom förändringsmotståndet. Beckhard & Harris (1987) menar istället att det är missnöjet med den rådande situationen, attraktionskraften hos den föreslagna förändringen eller framtida tillståndet, praktisk genomförbarhet av förändringen och kostnaden som driver förändring. Kostnaden av tid och pengar måste vara rättfärdigad i relation till de andra nämnda faktorerna för att förändringsinitiativ ska initieras (Beckhard & Harris, 1987).

För att lyckas med förändringsledning måste hänsyn tas till mänskliga och psykologiska drivkrafter och beteendemönster. Rådande gruppnormer, sociala värderingar och etablerade standarder inom organisationen kan utgöra drivkrafter eller hinder för framgångsrika förändringsinitiativ (Schein, 1996; Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019). I sådan mening handlar förändringsledning i stor utsträckning om att leda människor, där kunskap kopplad till mänsklig motivation, gruppdynamik och ledarskap är kritisk för att lyckas (Lewin, 1947; Kanter, 1992; Schein, 1996; Hiatt, 2006; Kotter, 2007; Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019).

2.2.1.1 Individuella faktorer och personliga drivkrafter

En central aspekt av förändringsledning är att förstå hur organisatorisk förändring påverkar medarbetares känsla av syfte, identitet och expertis (Moran & Brightman, 2000; Cameron & Green, 2019). Kopplat till syfte är det avgörande att förändringsledare förstår varför medarbetare engagerar sig i sitt arbete och hur förändringsinitiativ relaterar till detta (Lewin, 1948; Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019). Förändringar som uppfattas som förenliga med individens personliga syfte tenderar att mötas med större acceptans (Pfeffer, 1981; K. Walsh m. fl., 1981; Albach m. fl., 2015; Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019).

Slutligen kan förändringsmotstånd vara särskilt starkt om förändringen upplevs som en utmaning mot medarbetarnas befintliga färdigheter, kompetenser och kunskaper (Hammer & Champy, 1993; Schein, 1996; Moran & Brightman, 2000). Vilket Schein (1990) beskriver som klyftan mellan medarbetares befintliga kunskaper och de kunskaper som ett förändringsinitiativ kräver. Denna typ av oro är kopplad till rädslan att ett förändringsinitiativ innebär ett erkännande av att tidigare arbetssätt varit otillräckliga eller felaktiga, vilket kan leda till en upplevd förlust av effektivitet, självkänsla eller professionell identitet (Schein, 1990; Cameron & Green, 2019). Lärandeoro kan således resultera i försvarsmekanismer och motstånd mot förändring, eftersom individer tenderar att undvika obekväma information som utmanar deras befintliga uppfattningar och beteendemönster (Schein, 1990; Cameron & Green, 2019).

2.2.1.2 Organisationskultur och social dynamik

Motstånd till förändring påverkas av individuella faktorer såsom identitet, syfte och kompetens (Moran & Brightman, 2000; Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019). Samtidigt bygger dessa individuella faktorer upp organisationens övergripande normer och strukturer (Schein, 1990; Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019). För att förstå varför förändringsinitiativ misslyckas är det därför även relevant att analysera organisationsgemensamma värderingarna påverkar förändringsprocessen.

En organisation uppnår organisatorisk samstämmighet (eng. organizational coherence) när dess formella strukturer, processer och beslutsfattande överensstämmer med den dominerande kulturen som råder i organisationen (Greenwood & Hinings, 1988; Cameron & Green, 2019). Om denna samstämmighet bryts, exempelvis genom att nya strukturer införs utan att de underliggande idéerna och värderingarna förändras, riskerar organisationen att hamna i ett tillstånd av spänningar, ineffektivitet och motstånd mot förändring.

Att förankra förändringen i företagskulturen är av yttersta vikt (Greenwood & Hinings, 1988; Kotter, 2007; Cameron & Green, 2019). För att förändringen ska bli bestående måste den bli en naturlig del av organisationens dagliga arbete (Cameron & Green, 2019). Om nya beteenden inte

rotas i gemensamma värderingar och sociala värderingar så riskerar beteenden att försvinna så fort förändringstrycket avtar (Schein, 1996; Kotter, 2007; Cameron & Green, 2019).

2.2.1.3 Strukturella och politiska hinder för förändring

Huruvida individer eller grupper motsätter sig förändring beror på i vilken utsträckning deras nuvarande intressen tillgodoses av rådande organisatoriska strukturer och arbetssätt, samt i vilken mån förändringsinitiativet främjar dessa intressen (Pfeffer, 1981; K. Walsh m. fl., 1981; Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019). Möjligheten att genomföra förändring är således beroende av organisationens förmåga att mobilisera stöd inom den befintliga maktstrukturen (Miller & Friesen, 1980; Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019). De politiska processerna inom organisationen kan antingen upprätthålla den existerande maktfördelningen eller driva en förändring genom att omfördela makt (Greenwood & Hinings, 1988; Cameron & Green, 2019). Enligt Greenwood & Hinings (1988) Nahavandi (2015) kräver omfattande organisatoriska förändringar ofta en omstrukturering av maktbalansen samt en förändring i ledarskapet.

En av de vanligaste orsakerna till förändringsmotstånd är ett misslyckande från förändringsledningen att tydligt kommunicera varför förändringen är nödvändig samt vad målbilden för förändringen innebär (Kanter, 1992; Kotter, 2007; Cameron & Green, 2019). Om medarbetarna saknar förståelse för syftet och de bakomliggande orsakerna till förändringen kan den upplevas som påtvingad snarare än meningsfull, vilket i sin tur kan generera motstånd (Kanter, 1992). I misslyckade förändringsprojekt har ledningen ofta en tydlig uppfattning om förändringsvisionen, men brister i att effektivt kommunicera den inom organisationen (Kotter, 2007; Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019). Ett sådant misslyckande riskerar att skapa förvirring, bristande samstämmighet och ett ökat förändringsmotstånd (Kotter, 2007; Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019).

2.2.2 Det upplevda behovet av förändring

Ett återkommande krav för framgångsrik förändring i förändringsledningslitteraturen är att det måste finnas ett upplevt behov av förändring hos medlemmarna i organisationen (Lewin, 1948; Bullock & Batten, 1985; Schein, 1996; Kotter, 2007). Utan ett upplevt behov finns det en stor risk i att medlemmarna inte bryter sina gamla vanor och organisationen förblir i ett jämviktsläge. Det upplevda behovet agerar som drivkraft för motivationen till förändringsarbetet (Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019).

Lewin's (1948) trestegsmodell (se 2.2.1) för förändring beskriver detta i termer av *upptining*, där den initiala fasen i förändringsprocessen innebär att skapa motivation till förändring. För att bryta gamla vanor krävs en känsla av otillräcklighet och insikten att det nuvarande tillståndet inte är

hållbart (Lewin, 1948; Cameron & Green, 2019). Om individer inte upplever att förändring är nödvändig, finns en stor risk att de inte aktivt engagerar sig i förändringsarbetet (Lewin, 1948; Nahavandi, 2015).

Schein (1996) utvecklar detta resonemang vidare genom att tydliggöra vikten av att skapa en form av "överlevnadsångest" eller skuld för att motivera förändring. Medlemmarna måste känna att deras position inom organisationen äventyras om de inte anpassar sig, där rädslan blir en motiverande faktor (Schein, 1996; Cameron & Green, 2019).

Bullock & Batten (1985) beskriver första fasen av förändring på ett liknande sätt, där den första fasen, utforskning (eng. exploration), börjar i medvetenheten om ett problem eller ett behov av förändring. Utan insikten kommer processen inte ens in i planeringsfasen, vilket pekar ytterligare på vikten av behovsmedvetenheten (Bullock & Batten, 1985; Cameron & Green, 2019).

Det upplevda behovet av förändring är en viktig aspekt i förändringsledning. Genom att skapa en stark känsla av nödvändighet kan organisationer motivera sina medarbetare och undvika att fastna i jämviktssläge.

2.2.3 Ledarskap och engagemang

Ledarskap och engagemang är ett återkommande tema inom förändringslitteraturen och påpekas som avgörande för att lyckas med att driva förändringsinitiativ (Bullock & Batten, 1985; Schein, 1996; Kotter, 2007; Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019). Samtidigt lyfts att förändringsprocesser möter ofta motstånd vilket kräver starkt ledarskap för att, skapa trygghet och bygga engagemang bland medarbetarna. Effektivt ledarskap handlar inte bara om att styra och kontrollera processen utan också om att agera som förändringsagent och inspirationskälla (Bullock & Batten, 1985; Schein, 1996).

Bullock & Batten (1985) betonar vikten av att ledningen ska vara aktiva och engagerade i hela förändringsprocessen. Ledare måste vara direkt involverade och ta ansvar för att driva förändringen framåt, snarare än att förlita sig på att processen löper av sig själv (Bullock & Batten, 1985; Schein, 1996; Kotter, 2007). De har en nyckelroll i att skapa förståelse för förändringsarbetet och engagera medarbetarna för att minimera motstånd och maximera delaktighet (Bullock & Batten, 1985; Schein, 1996; Kotter, 2007).

Schein (1996) bygger vidare på detta och beskriver ledare som trygghetsskapare och förebilder i förändringsarbetet. Vidare ska det finnas ledare som fungerar som inte bara visar vägen utan också erbjuder en känsla av säkerhet för att förändringar ska förankras.

Kotter (2007) lyfter behovet av att samla en grupp inflytelserika ledare (både formella och informella) och medarbetare som tillsammans driver förändringsinitiativet. Organisationer som misslyckas saknar ofta en samlad och enig ledningsstruktur eller tillsätter ett för svagt ledarskap i förändringsteamet, vilket gör att förändringsmotståndarna lyckas sätta stopp för förändringen (Kotter, 2007). För att ge förändringen goda förutsättningar är det viktigt att delegera befogenheter (eng. empowerment) och skapa en kultur där många bidrar till förändringen (Kotter, 2007).

Förändringsarbete kräver alltså ett aktivt och engagerat ledarskap. Ledarna behöver inte bara formulera och driva strategier i förändringarna men också inspirera, engagera och bilda uppfattningen att förändring är en möjlighet snarare än ett hot.

2.2.4 Kommunikation och vision

Kommunikation och vision spelar en central roll i förändring, där en tydlig vision skapar samordning, medan effektiv kommunikation säkerställer att organisationens medlemmar förstår och engagerar sig i förändringen (Kotter, 2007; Cameron & Green, 2019). Utan en genomtänkt vision kan ett förändringsinitiativ fragmenteras in i flera olika osammanhängande projekt vilket gör förändringsinitiativet riskerar att tappa målriktningen (Kotter, 2007).

Kotter (2007) menar att att visionen och målet med förändringen måste kommuniceras tio gånger oftare än vad ledare intuitivt tror är nödvändigt, samtidigt som ledare behöver använda flera kommunikationskanaler och anpassa budskapet för att nå hela organisationen (Nahavandi, 2015). Om medarbetarna inte förstår eller tar till sig visionen riskerar förändringen att skapa osäkerhet och motstånd snarare än engagemang (Nahavandi, 2015). En tydligt kommunicerad vision gör det också lättare för organisationens medlemmar att se hur de bidrar till den större helheten på individnivå (Cameron & Green, 2019).

Genom att säkerställa att visionen är tydlig, lätt att begripa, inspirerande och väl kommunicerad kan organisationer öka chanserna för att förändringen accepteras och drivs igenom (Kotter, 2007; Nahavandi, 2015).

2.2.5 Strukturellt stöd och implementering

För att en förändring ska bli varaktig krävs mer än bara initial implementering, den måste stabiliseras genom att skapa stödjande system (Lewin, 1948; Bullock & Batten, 1985; Schein, 1996; Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019). Organisationsstrukturen, belöningssystemen och arbetsprocesserna i organisationen måste stötta för att säkerställa att förändringen blir en naturlig del av verksamheten (Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019).

Återfrysningsfasen i Lewin (1948) och en liknande aspekt i modellen av Bullock & Batten (1985) poängterar vikten av att förändringen måste bli en naturlig del av arbetskulturen, annars riskerar den att enbart vara temporär. Det räcker inte att bara genomföra en förändring, organisationen måste aktivt skapa stödstrukturer som säkerställer att förändringen upprätthålls (Bullock & Batten, 1985; Cameron & Green, 2019).

Schein (1996) påpekar att beteenden och attityder som inte överensstämmer med individens omgivning och organisationskultur riskerar att gå förlorade. Om den nya förändringen strider mot organisationskulturen, kommer medlemmarna återgå till tidigare arbetssätt (Bullock & Batten, 1985; Schein, 1996). Ledningen måste se till att organisationens normer, belöningssystem och policyer stödjer förändringen och nuläget (Bullock & Batten, 1985; Schein, 1996; Kotter, 2007).

Genom att skapa strukturellt stöd och säkerställa att förändringen integreras i både formella och informella system kan organisationer se till att förändringen blir förankrad. Belöningssystem, policyförändringar och kulturella anpassningar ska stabilisera det nya tillståndet och förhindra att organisationen faller tillbaka i gamla vanor.

2.2.6 Iterativ anpassning och flexibilitet

Förändringsarbete är sällan en linjär process (Lewin, 1948; Bullock & Batten, 1985; Kotter, 2007; Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019). Framgångsrika förändringsinitiativ kräver en iterativ anpassning där organisationen kontinuerligt utvärderar, justerar och förbättrar processen utifrån återkoppling (Lewin, 1948; Bullock & Batten, 1985; Kotter, 2007; Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019).

Lewin (1948) poängterar exempelvis att grupper kan behöva tinas upp på nytt om en förändring inte får fäste. Därför bör förändringsprocesser betraktas som en iterativ anpassningsprocess snarare än en sekventiell genomförandeplan (Lewin, 1948; Bullock & Batten, 1985). Om förändringen ses som statisk och oflexibel kan organisationen fastna i oönskade lösningar som inte löser behovet av förändringen (Bullock & Batten, 1985). Genom att lägga ett fokus på små-, kortsiktiga vinster skapas momentum och driver förändringsprocessen framåt. Dessa små-, kortsiktiga vinster kan användas som feedback då responsen från medarbetare och andra intressenter i förändringen kan utvärderas (Kotter, 2007).

Organisationer som lyckas med förändring är oftast både strukturerade och responsiva (Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019). Därför kan organisationer säkerställa att förändringen blir långsiktigt hållbar om ett dynamiskt förhållandesätt anammas (Lewin, 1948; Bullock & Batten, 1985; Kotter, 2007; Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019).

2.2.7 Syntetisering av förändringsledning

Teorin som presenteras i detta kapitel fungerar som en teoretisk länk mellan de övergripande teman, framgångsfaktor och hinder kopplade till generell organisatorisk förändring och den specifika processororienterade kontexten för studien. Kapitlet bidrar med teoretisk tyngd till de specifika huvudområden och nyckelaktiviteter som identifieras för processororienterade förändringsinitiativ.

Motstånd mot förändring är inte ett undantag utan ett normalt och förväntat inslag i förändringsprocesser (Lewin, 1947; Miller & Friesen, 1980; Beckhard & Harris, 1987; Hammer & Champy, 1993). Förändring handlar inte enbart om rationella beslut eller tekniska anpassningar. "Överlevnadsångest" (Schein, 1996) och missnöje med jämviktsläge (status quo) (Harrington, 1991) pekar på vikten av att förändringsarbetet måste grundas i ett upplevt behov.

Ledarskap är en nyckelfaktor vid förändringsledning, dels för att skapa engagemang, dels i att forma trygga förutsättningar för individer att hantera förändringen är extra viktigt. Organisationer som misslyckas med organisationsförändring saknar ofta en samlad och enig ledningsstruktur (Kotter, 2007). Ledarna i en organisation bör motivera, stötta och skapa legitimitet för förändringen (Bullock & Batten, 1985; Kotter, 2007). Ledare måste vara aktivt engagerade och direkt involverade i hela förändringsprocessen och inte förlita sig på att processen löper av sig själv (Bullock & Batten, 1985; Schein, 1996; Kotter, 2007). De har en nyckelroll i att skapa förståelse för förändringsarbetet, engagera medarbetarna och minimera motstånd (Bullock & Batten, 1985; Schein, 1996; Kotter, 2007). Schein (1996) betonar särskilt ledarens roll som trygghetsskapare och förebild. Ledare bör också fungera som fanbärare genom att visa vägen och erbjuda säkerhet för att förändringen ska förankras. Ledningens uppgift är alltså inte bara att formulera och driva strategier utan även att inspirera, engagera och skapa en uppfattning av förändring som en möjlighet snarare än ett hot.

Vidare är den organisatoriska kontexten en viktig aspekt att ta hänsyn till. Kulturella normer, maktstrukturer och hur medlemmarna tolkar förändring kan antingen möjliggöra eller motverka förändring (Greenwood & Hinings, 1988). Förändringsinitiativ som inte ligger i linje med organisationens värderingar eller strukturer riskerar att tappa fäste. Därför är det inte tillräckligt att förändringar lyfts i organisationen, de måste också integreras och följas av ett strukturellt stöd för att förankra nya beteenden i vardagsarbetet (Lewin, 1948; Schein, 1996; Kotter, 2007).

Fortsättningsvis är det viktigt att förändring sker iterativt. Istället för att se på förändring som en linjär process bör den förstås som adaptiv och dynamisk med återkoppling och justering. Genom att hålla organisationen flexibel kan organisationen hantera motstånd och externa förändringar (Lewin, 1948; Bullock & Batten, 1985; Kotter, 2007).

2.3 Huvudområden vid implementering av processororienterade förändringsinitiativ

I detta avsnitt presenteras de huvudområden som identifierats som centrala vid implementering av processororienterade förändringsinitiativ. Avsnittet inleds med en triangulering av litteratur inom processförändring som belyser framgångsfaktorer och utmaningar vid denna typ av förändringsinitiativ. Baserat på denna genomgång har sex huvudområden definierats. Dessa fungerar som en avgränsning och en grund för att vidare specificera de nyckelaktiviteter som är avgörande för att organisationer ska lyckas med processororienterade förändringsinitiativ. Därefter följer en mer detaljerad genomgång av varje huvudområde och dess relevans utifrån den litteratur som ingår i trianguleringen.

2.3.1 Identifiering av huvudområden

Förändringsmotstånd är en av de största utmaningarna när det kommer till processförändring och även den vanligaste förklaringen till att dessa initiativ ofta misslyckas (Grover m. fl., 1995; Rentzhog, 1998). Davenport (1993) belyser att framgångsrik implementering av större funktionsöverskridande processförändringar ofta kräver genomgripande förändring av såväl organisationsstruktur, som företagskultur och processledning. Detta är något som även styrks av Grover m. fl. (1995) som framhåller att komplexiteten i denna typ av förändringsinitiativ i hög grad beror på dess omfattning, både vad gäller förändringens djup och bredd. Djupet innebär att processororienterade förändringsinitiativ ofta medför stora förändringar i organisationskultur, struktur och roller, vilket kräver effektivt ledarskap och effektiv kommunikation för att säkerställa en framgångsrik implementering. Bredden avser att dessa förändringsinitiativ sträcker sig över flera funktioner och avdelningar, vilket ställer höga krav på tvärfunktionellt samarbete och koordination (Grover m. fl., 1995). Komplexiteten av denna typ av förändringsinitiativ visas även av att så många som 60–80 procent av processförändringar misslyckas (Holland & Kumar, 1995; Fink, 2003). Detta understryker vikten av att identifiera huvudområdena som bidrar till en mer framgångsrik implementering av processororienterade förändringsinitiativ. De identifierade huvudområdena utgör den konceptuella grunden för analysmodellen och det ramverk som ska utvecklas för att besvara studiens syfte. Genom dessa huvudområden är det möjligt att skapa en integrerad förståelse av vad som krävs för att genomföra och förankra processororienterade förändringsinitiativ på ett effektivt sätt.

För att identifiera huvudområden för processororienterade förändringsinitiativ har akademiska artiklar och facklitteratur inom ämnet analyserats. Samtlig litteratur i trianguleringen berör specifikt förändringsledning i en processledningskontext. Litteraturen beskriver antingen de berörda områdena genom att diskutera framgångsfaktorer för lyckad implementering, eller genom

att beröra områdena som en del av att beskriva vanliga fallgropar vid denna typ av förändring. Dock kan viss överlapp förekomma mellan identifierade huvudområden i den analyserade litteraturen. Endast huvudområden som hälften eller fler av författarna benämner blir en del av det initiala ramverket. Huvudområdena presenteras i tabell 2.

Tabell 2: Triangulering av centrala områden för processorienterade förändringsinitiativ

Huvudområden	Dumas m. fl. (2018)	Sharma (2015)	Rentzhog (1998)	Hammer & Champy (1993)	Harrington (1991)	Grover m. fl. (1995)	Davenport (1993)	Jurisch m. fl. (2012)	Sikdar & Payyazhi (2014)
Ledarskap		X	X	X	X	X	X	X	X
Kommunikation	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Resurser		X		X		X	X	X	X
Utbildning	X	X		X	X	X	X	X	X
Organisationskultur		X		X	X	X	X		X
Formella system		X		X	X	X	X	X	X

2.3.2 Beskrivning av huvudområden

I följande avsnitt beskrivs de sex huvudområden som identifierats. Varje område beskrivs och dess betydelse för implementeringen av processorienterade förändringsinitiativ i organisationer förklaras. Resonemanget baseras främst på den litteratur som använts för att ta fram de huvudområden som presenteras i tabell 2, och på den litteratur som presenterats i Avsnitt 2.2.

2.3.2.1 Ledarskap

Ledarskap är en central aspekt inom förändringsledning och återkommer som en avgörande framgångsfaktor i den klassiska förändringslitteraturen (Kotter, 2007; Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019). Det är ledningens uppgift att säkerställa att förändringsarbetet blir förankrat både strategiskt och operativt i organisationen (Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019). Bullock & Batten (1985) och Kotter (2007) framhåller att ledare måste vara direkt involverade och ta ansvar för förändringsprocessen, snarare än att förlita sig på att processen drivs framåt av sig själv. Schein (1996) lyfter även att ledare fyller en viktig roll i att agera som trygghetsskapare och förebilder i förändringsarbetet. Detta synsätt delas av Hammer & Champy (1993) och Cameron &

Green (2019) som framhåller att ledningen behöver leda vägen för förändringsarbetet genom att tydliggöra både att förändringen ska ske och vilket mål organisationen strävar efter att uppnå med förändringen. Ledarskap är av särskild vikt vid processororienterade förändringsinitiativ då denna typ av förändringarna ofta innebär omfattande omstrukturering av befintliga processer, vilket kräver styrning och aktivt engagemang från ledningen för att skapa legitimitet, driva förändringen framåt och hantera det förändringsmotstånd som ofta uppstår (Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993; Sikdar & Payyazhi, 2014).

2.3.2.2 Kommunikation

Kommunikation är en grundläggande framgångsfaktor vid processororienterade förändringsinitiativ och återkommer ofta i förändringslitteraturen som en avgörande komponent (Hammer & Champy, 1993; Sikdar & Payyazhi, 2014; Nahavandi, 2015). God kommunikation gör det möjligt att förankra förändringen och skapa engagemang i hela organisationen (Nahavandi, 2015). Kommunikation är även viktigt för att säkerställa att samtliga medlemmar i organisationen har en gemensam förståelse för förändringsinitiativet, vilket i sig är en förutsättning för en lyckad implementering (Sikdar & Payyazhi, 2014). Om det saknas en tydlig kommunikation kring varför förändringen är nödvändig och vilken nytta den förväntas leda till, finns en stor risk för förvirring, passivitet och ökat förändringsmotstånd (Kotter, 2007). Därför är det viktigt att kommunicera en genomtänkt förändringsvision för att undvika att processförändringen fragmenteras och tappar målriktningen (Kotter, 2007; Cameron & Green, 2019). Kommunikationsinsatserna får inte stanna vid enkelriktad förmedling av förändringsvisionen. Sikdar & Payyazhi (2014) belyser även vikten av ett kontinuerligt informationsflöde i båda riktningar genom organisationens hierarki. Sikdar & Payyazhi (2014) framför att informationsflöden mellan hierarkiska nivåer inte bara minskar osäkerhet och missförstånd, utan även stärker medarbetarnas känsla av inkludering och engagemang.

2.3.2.3 Resurser

Ett vanligt hinder i förändringsinitiativ är att medarbetare förväntas genomföra förändringsarbete parallellt med ordinarie uppgifter, utan att ges tillräcklig tid eller resurser för att anamma nya arbetssätt (Davenport, 1993; Grover m. fl., 1995). Resurstillgång är därför en avgörande förutsättning för att processororienterade förändringsinitiativ ska kunna realiseras (Hammer & Champy, 1993; Grover m. fl., 1995; Nahavandi, 2015). Förändringsarbetet riskerar att stanna vid idéstadiet om det inte backas upp av tillräcklig finansiering och operativt stöd (Hammer & Champy, 1993). Det krävs att både tid och kompetens frigörs så att förändringsteamet kan arbeta fokuserat utan att belastas av ordinarie uppgifter (Davenport, 1993; Grover m. fl., 1995). För att säkerställa denna resurstillgång är det, enligt Davenport (1993), avgörande att tidigt få stöd från nyckelpersoner med mandat över dessa resurser. Vid större processförändringar krävs ofta ett förändringsteam med bred tvärfunktionell representation för att fånga in relevanta perspektiv och

kunskap från hela processen. Det stärker både beslutens kvalitet och förändringens förankring (Davenport, 1993; Kettinger & Grover, 1995; Rentzhog, 1998).

Brist på resurser underminerar inte bara genomförandet, utan även legitimiteten i förändringsarbetet (Hammer & Champy, 1993; Grover m. fl., 1995). När ledningen tydligt prioriterar initiativet genom att tilldela resurser skapas ett signalvärde om förändringens värde (Nahavandi, 2015). Ledare behöver vara som aktiva möjliggörare genom att undanröja hinder och bemyndiga teamet med mandat och stöd (Hammer & Champy, 1993). Genomtänkt och tillräcklig resursfördelning är avgörande för att skapa både engagemang och resultat (Hammer & Champy, 1993; Grover m. fl., 1995; Nahavandi, 2015).

2.3.2.4 Utbildning

Utbildning är en kritisk framgångsfaktor i processorienterade förändringsinitiativ, då utbildning är en förutsättning för att medarbetare ska förstå och tillämpa nya arbetssätt (Davenport, 1993; Hammer & Champy, 1993; Sikdar & Payyazhi, 2014). Bristfällig utbildning har identifierats som en vanlig orsak till misslyckade implementeringar av processförändringar (Grover m. fl., 1995). Enligt Sikdar & Payyazhi (2014) utgör lärandeångest en potentiell barriär i förändringsprocesser. Lärandeångest uppstår när medarbetare upplever otillräcklig förberedelse eller osäkerhet inför att bemästra nya arbetssätt, vilket i sin tur kan hämma anpassning och engagemang (Sikdar & Payyazhi, 2014). Genom att successivt introducera förändringen och möjliggöra aktivt lärande kan organisationen främja en tryggare och mer mottaglig övergång till det nya arbetssättet (Davenport, 1993; Garvin, 1995). Vidare bör utbildningsinsatser tilldelas tillräckligt med tid och vara en kombination av specifik processträning, förberedande utbildning och praktisk träning (Davenport, 1993). Om utbildning uteblir, eller upplevs otillräcklig, riskerar medarbetarna att känna osäkerhet och motstånd inför förändringen (Garvin, 1995; Sikdar & Payyazhi, 2014). För att utbildningsinsatser ska få effekt måste utbildningen inkludera alla berörda parter och genomföras i god tid före implementering (Hammer & Champy, 1993; Trkman, 2010). Utöver att öka kompetens skapar detta engagemang och förtroende för förändringsinitiativet (Garvin, 1995).

2.3.2.5 Organisationskultur

Enligt Schein (1990) kan organisationskultur förstås som de grundläggande antaganden och beteendemönster som växer fram inom en grupp när den hanterar utmaningar kopplade till både yttre anpassning och inre samordning. När dessa sätt att tänka, och agera visar sig fungera väl över tid, blir de normer som vidareförmedlas till nya medlemmar som det rätta sättet att förhålla sig till organisationens omvärld och interna dynamik (Schein, 1990). I förändringslitteraturen beskrivs organisationskultur som en av de mest kritiska faktorerna vid implementering av organisatoriska förändringar (Schein, 1996; Kotter, 2007; Nahavandi, 2015). Vid processförändringar är detta extra relevant då kulturella barriärer lyfts som vanliga anledningar

till att denna typ av initiativ misslyckas (Davenport, 1993; Hammer & Champy, 1993; Van Looy & Devos, 2019). Processförändringar innebär ofta att arbetsflöden ska optimeras tvärfunktionellt, vilket utmanar funktionsbaserat tänk och djupt rotade normer om avdelningstillhörighet och ansvar (Hammer & Champy, 1993; Rentzhog, 1998). Kulturell anpassning innebär att skapa förståelse för ett horisontellt och kundorienterat synsätt där helheten går före avdelningsmål (Hammer & Champy, 1993). Utan detta riskerar förändringen att fastna i tillfälliga processjusteringar medan informella normer upprätthåller gamla beteenden (Davenport, 1993; Hammer & Champy, 1993). Van Looy & Devos (2019) framför att en processorienterad kultur kännetecknas av förändringsbenägenhet där det finns en vilja och förmåga att ompröva etablerade arbetssätt för att uppnå övergripande processförbättringar. Ledare har en nyckelroll i att forma och förändra organisationskulturen genom att fungera som normbärare och förebilder för en processorienterad kultur (Hammer & Champy, 1993; Garvin, 1995; Van Looy & Devos, 2019).

2.3.2.6 Formella system

Med formella system avses de strukturer, procedurer och verktyg som organisationen etablerar för att stödja och befästa nya arbetssätt och processer. Förändringslitteraturen betonar att hållbara förändringar kräver att dessa nya arbetssätt integreras i organisationens formella strukturer och system (Lewin, 1948; Bullock & Batten, 1985; Schein, 1996). Vilken bland annat Lewins (1948) modell belyser genom vikten av att stabilisera förändringen genom återfrysning. Det är först där nya beteenden och processer institutionaliseras (Lewin, 1948). Även vid processförändringar lyfts formella system som avgörande för att framgångsrik förändring (Davenport, 1993; Hammer & Champy, 1993; Trkman, 2010; Vom Brocke & Schmiedel, 2015). Huvudområdet omfattar behovet av att förankra förändringen såväl strukturellt som beteendemässigt, samt för att möjliggöra utvärdering av förändringsinitiativet framgång genom mätning. Mätning är en aktivitet som i denna studie definieras inom huvudområdet formella system. Hammer & Champy (1993) och Trkman (2010) beskriver mätning som avgörande för att utvärdera huruvida processförändringen uppfyllt förväntade mål och effekter. Mätning av förändringseffekter möjliggör även implementering av formella och informella belöningssystem som stödjer och uppmuntrar önskad beteende i enlighet med den nya processen (Van Looy & Devos, 2019).

2.3.3 Syntetisering av huvudområden

De identifierade huvudområdena används som kategorier i analysen för att undersöka hur olika organisationer arbetar med processorienterade förändringsinitiativ. Inom varje område identifieras nyckelaktiviteter som testas mot empirin i analysdelen för att undersöka förekomsten och relevansen av dessa.

Ledarskap utgör en central del inom klassisk förändringsledning (Kotter, 2007; Nahavandi, 2015;

Cameron & Green, 2019), såväl som för förändringsledning av processororienterade förändringsinitiativ (se tabell 2). Bullock & Batten (1985) och Kotter (2007) framhåller att ledare behöver vara direkt involverade och ta ansvar för förändrings förankring, snarare än att förlita sig på att processen drivs framåt av sig själv. Schein (1996) lyfter även att ledare fyller en viktig roll i att agera som trygghetsskapare och förebilder i förändringsarbetet.

Vidare har kommunikation identifierats som en grundläggande framgångsfaktor vid processororienterade förändringsinitiativ. Kotter (2007) beskriver att bristande kommunikation kring varför förändringen är nödvändig och vilken nytta den förväntas leda till riskerar att skapa förvirring, passivitet och motstånd hos medarbetarna. Utan tydlig kommunikation riskerar förändringen att missförstås eller mötas av skepsis bland medarbetarna (Kotter, 2007). Både Kotter (2007) och Cameron & Green (2019) framför vikten av en genomtänkt vision för förändringsinitiativet för att undvika att processförändringen fragmenteras och tappar målriktningen. Det överensstämmer även med Hammer & Champy (1993) och Cameron & Green (2019), som framhåller att ledningen måste tydliggöra både att förändringen ska ske och vilket mål organisationen strävar efter att uppnå. Kommunikationsinsatserna får dock inte stanna vid enkelriktad förmedling av förändringsvisionen. Sikdar & Payyazhi (2014) framför vikten av ett kontinuerligt informationsflöde i båda riktningar genom organisationens hierarki. Kontinuerligt informationsflöde mellan hierarkiska nivåer minskar inte bara osäkerhet och missförstånd, utan stärker även medarbetarnas känsla av inkludering och engagemang (Sikdar & Payyazhi, 2014).

Fortsättningsvis är resurser avgörande för att initiera och bibehålla effekterna av förändringsinitiativ. Ett vanligt hinder i förändringsinitiativ är att medarbetare förväntas genomföra förändringsarbete parallellt med ordinarie uppgifter, utan att ges tillräcklig tid eller resurser för att anamma nya arbetssätt (Davenport, 1993; Grover m. fl., 1995). För att säkerställa denna resurstillgång är det enligt Davenport (1993) avgörande att säkra tidigt stöd från nyckelpersoner med mandat över dessa resurser. Vid större processförändringar krävs ofta ett förändringsteam med bred tvärfunktionell representation för att fånga in relevanta perspektiv och kunskap från hela processen (Davenport, 1993; Institute, 1993; Kettinger & Grover, 1995; Rentzhog, 1998).

Vidare beskrivs organisationskultur som en av de mest kritiska områdena vid implementering av organisatoriska förändringar (Schein, 1996; Kotter, 2007; Nahavandi, 2015). Enligt Schein (1990) kan organisationskultur förstås som de grundläggande antaganden och beteendemönster som växer fram inom en grupp när den hanterar utmaningar kopplade till både yttre anpassning och inre samordning. När dessa sätt att tänka och agera visar sig fungera väl över tid blir de normer som vidareförmedlas till nya medlemmar som det rätta sättet att förhålla sig till organisationens omvärld och interna dynamik. Van Looy & Devos (2019) framför att en processororienterad kultur kännetecknas av förändringsbenägenhet där det finns en vilja och förmåga att ompröva etablerade arbetssätt för att uppnå övergripande processförbättringar. Ledare har en nyckelroll i att forma

och förändra organisationskulturen genom att fungera som normbärare och förebilder för en processororienterad kultur (Hammer & Champy, 1993; Garvin, 1995; Van Looy & Devos, 2019).

Vidare är utbildning en förutsättning för att medarbetare ska förstå och tillämpa nya arbetssätt kopplade till processororienterade förändringsinitiativ (Davenport, 1993; Hammer & Champy, 1993; Sikdar & Payyazhi, 2014). Enligt Sikdar & Payyazhi (2014) utgör lärandeångest en potentiell barriär i förändringsprocesser. Lärandeångest uppstår när medarbetare upplever otillräcklig förberedelse eller osäkerhet inför att bemästra nya arbetssätt, vilket i sin tur kan hämma anpassning och engagemang (Sikdar & Payyazhi, 2014). Det är därför viktigt att utbildningen som aktivitet blir tilldelad tillräckligt med tid och resurser (Davenport, 1993; Sikdar & Payyazhi, 2014).

Fortsättningsvis belyser förändringslitteraturen att hållbara förändringar behöver integreras i organisationens formella strukturer och system (Lewin, 1948; Bullock & Batten, 1985; Schein, 1996). Det är först när nya beteenden och processer institutionaliseras som förändringen förankras (Lewin, 1948). Mätning är en aktivitet som i denna studie definieras inom huvudområdet formella system. Hammer & Champy (1993) och Trkman (2010) beskriver mätning som avgörande för att utvärdera huruvida processförändringen uppfyllt förväntade mål och effekter. Mätning av förändringseffekter möjliggör även implementering av formella och informella belöningssystem som stödjer och uppmuntrar önskad beteende i enlighet med den nya processen (Van Looy & Devos, 2019).

2.4 Nyckelaktiviteter vid implementering av processororienterade förändringsinitiativ

I denna del av rapporten presenteras de nyckelaktiviteter som enligt litteraturen är avgörande för en framgångsrik implementering av processororienterade förändringsinitiativ. Kapitlet behandlar nyckelaktiviteter kopplade till de fem identifierade huvudområdena: ledarskap, kommunikation, resurser, utbildning, organisationskultur samt formella system.

2.4.1 Nyckelaktiviteter - Ledarskap

I följande avsnitt beskrivs nyckelaktiviteter kopplade till huvudområdet ledarskap vid processororienterade förändringsinitiativ. Avsnittet inleds med en beskrivning av viken av att säkerställa högsta ledningen stöd och engagemang, efterföljt av betydelsen av projekt- och förändringsledning vid processororienterade förändringsinitiativ. Avslutningsvis belyses vikten av intressentinvolvering och ledningshantering av motstånd. Utifrån detta härleds nyckelaktiviteter inom huvudområdet ledarskap i kapitlets avslutande syntetisering.

2.4.1.1 Högsta ledningens stöd och engagemang

Stödet från högsta ledningen lyfts fram som avgörande av flera välrenommerade författare inom processförändring (Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993; Grover m. fl., 1995; Jurisch m. fl., 2012). Framförallt lyfts behovet av att dessa förändringsinitiativ behöver drivas uppifrån och ner (eng. top-down) och kräver ett brett engagemang och stöd från hela den exekutiva ledningen (Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993; Sikdar & Payyazhi, 2014; Sharma, 2015). När ett brett stöd inom högsta ledningen väl är etablerat, beskriver Hammer & Champy (1993) och Davenport (1993) att det är avgörande att en medlem av högsta ledningen tar rollen som förändringssponsor. Denna individ har en central funktion i att legitimera förändringen och spelar en nyckelroll i att definiera samt driva förändringsarbetet inom de affärsområden där förändringen avser bedrivas (Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993). Vidare enligt Hammer & Champy (1993) och Davenport (1993) behöver personen inneha de nödvändiga befogenheter och auktoritet över de intressenter, resurser och funktioner som påverkas av förändringen.

2.4.1.2 Projekt- och förändringsledning

Det finns ett starkt samband mellan effektiv projektplanering, projektledning och framgång i processförändringar (Grover m. fl., 1995). En tydlig och strukturerad projektplan är en central framgångsfaktor vid genomförandet av förändringsinitiativ (Albach m. fl., 2015). Planeringen bör omfatta tidsmässiga mål, definierade milstolpar samt tydliga roller och ansvarsområden för samtliga involverade aktörer (Albach m. fl., 2015). Det är särskilt betydande att upprätta tydliga styrningsstrukturer och processer för att övervaka förändringens framsteg, hantera risker och problem samt säkerställa att beslut fattas på rätt nivå (Sharma, 2015). Albach m. fl. (2015) framför dessutom att förändringskompetens behöver vara representerad i förändringsteamet. Vikten att inkludera förändringsledning som en betydande del av processororienterade förändringsinitiativ belyses även av Grover m. fl. (1995). Ett av de vanligaste och mest allvarliga skälen till misslyckade processororienterade förändringsinitiativ är bristande inkorporering av förändringsledning (Grover m. fl., 1995). Grover m. fl. (1995) påpekar vidare att även om tekniska och processrelaterade aspekter får betydande uppmärksamhet i projektplaneringen, tenderar organisatoriska utmaningar, särskilt relaterade till förändringsledning, att förbises eller underskattas.

2.4.1.3 Intressentinvolvering och ledningshantering av motstånd

Även om stöd och engagemang från högsta ledningen är avgörande för förändringsförankring, är det lika viktigt att involvera övriga intressenter som påverkas av förändringen, både i utformningen och genomförandet av processförändringen (Davenport, 1993; Institute, 1993; Kettinger & Grover, 1995; Rentzhog, 1998). Tvärfunktionell representation i förändringsteam

är avgörande, dels för att säkerställa att olika funktionsrelaterade perspektiv uppmärksammas, men även för att säkerställa att de som ansvarar för att genomdriva förändringen har de befogenheter, resurser och kunskaper som krävs för förankring i berörda funktioner (Davenport, 1993; Hammer & Champy, 1993). Fortsättningsvis är det även viktigt att involvera operativa medarbetare i processförändringar, dels för att tillvarata värdefull expertis, men även för att öka engagemang och minska motstånd för processförändringen (Davenport, 1993; Rentzhog, 1998; Kettinger & Grover, 1995). Möjligheten att påverka kan dessutom bidra till att omvandla aktiva förändringsmotståndare till förespråkare och ambassadörer för förändringen (Albach m. fl., 2015). Samtidigt belyser Davenport (1993) att det ofta inte är möjligt att involvera samtliga berörda individer direkt i det projekt- eller processteam som ansvarar för att designa eller genomföra förändringen. Det är dock alltid önskvärt att eftersträva att samtliga medarbetare som påverkas av förändringen ges ett forum och möjlighet att framföra sina perspektiv och eventuell oro kopplad till förändringsinitiativet (Davenport, 1993; Albach m. fl., 2015; Sharma, 2015).

Även om det är avgörande att medarbetare ges möjlighet att uttrycka sitt eventuella förändringsmotstånd och att samtliga nivåer inom ledningen beaktar och är lyhörda inför sådant motstånd, innebär detta inte att ledningen bör tillmötesgå eller agera på varje enskild uttryckt invändning (Hammer & Champy, 1993; Sharma, 2015). Viss form av motstånd tenderar att avta utan behov av särskilda insatser, särskilt när medarbetare ges möjlighet att observera och erfara fördelarna med förändringsinitiativet (Sharma, 2015). Även om inte samtliga medarbetare behöver stötta processförändringen är det avgörande att alla nivåer i ledningsstrukturen aktivt stödjer förändringen. Under inga omständigheter får otydliga eller motstridiga signaler tillåtas spridas nedåt i organisationen beträffande förändringens legitimitet och genomförande (Hammer & Champy, 1993; Sharma, 2015).

2.4.2 Nyckelaktiviteter - Kommunikation

I följande avsnitt beskrivs nyckelaktiviteter kopplade till huvudområdet kommunikation vid processororienterade förändringsinitiativ. Avsnittet inleds med en beskrivning av viken av att kommunicera förändringsvision och upplevt behov av förändringsinitiativet. Därefter belyses vikten av välja rätt kommunikationskanaler och etablera ett kontinuerligt kommunikationsflöde. Utifrån detta härleds nyckelaktiviteter inom huvudområdet kommunikation i kapitlets avslutande syntetisering.

2.4.2.1 Förändringsvision och upplevt behov

Kommunikation av förändringsvisionen är en viktig aktivitet att främja chansen att lyckas med organisationsförändringar i generell mening (Kotter, 2007; Nahavandi, 2015), såväl som i en processkontext (Hammer & Champy, 1993; Grover m. fl., 1995; Sikdar & Payyazhi, 2014;

Rosemann, 2018). Genom att utveckla och sedan upprepat kommunicera förändringsvisionen för organisationen skapas ett gemensamt syfte och riktning för förändringen (Hammer & Champy, 1993; Schein, 1996). I enlighet med Hammer & Champy (1993) fyller även visionen en viktig roll i att agera vägledande och motiverande under förändringsprocessens eventuella motgångar. Visionens informerande, motiverande och vägledande roll är särskilt betydelsefullt då förändringsmotstånd ofta grundar sig i ett misslyckande från ledningen att tydligt kommunicera varför förändringen är nödvändig samt vad målbilden för förändringen är (Kanter, 1992; Kotter, 2007; Cameron & Green, 2019). I misslyckade förändringsprojekt har ledningen ofta en tydlig uppfattning om förändringsvisionen, men brister i att effektivt kommunicera den inom organisationen (Kotter, 2007). Ett sådant misslyckande riskerar att skapa förvirring, bristande samstämmighet och ett ökat förändringsmotstånd (Kotter, 2007). Att övertyga medarbetare om *varför* förändringen är nödvändig är även, enligt Bullock & Batten (1985) och Lewin (1947), en viktig del i det första steget i en förändringsprocess.

För att säkerställa engagemang behöver visionen även ha en tydlig koppling till företagets övergripande affärsstrategi (Grover m. fl., 1995; Nahavandi, 2015). En bristande koppling mellan företagsstrategin och förändringsarbetet är en vanlig orsak till misslyckade processförbättringar (Sikdar & Payyazhi, 2014). Visionen bör fortsättningsvis vara enkel, motiverande och tydligt beskrivande av det framtida tillståndet för processen (Rosemann, 2018). Där det är möjligt bör kommunikationen även, utöver den gemensamma företagsvisionen, belysa hur förändringen förväntas skapa värde för olika delar av organisationen (Davenport, 1993; Albach m. fl., 2015; Sharma, 2015). Sharma (2015) framhåller användningen av budskapskartor (eng. message maps) som ett effektivt verktyg för att tydliggöra förändringens mål. Dessa kartor hjälper till att förklara förändringens påverkan på olika målgrupper genom att anpassa budskapet efter deras specifika perspektiv. På så sätt sätts förändringen i ett sammanhang som kopplar ihop det förflutna, nuet och framtiden på ett sätt som känns relevant och meningsfullt för mottagarna och ökar deras förändringsengagemang (Sharma, 2015).

2.4.2.2 Kommunikationskanaler och kommunikationsflöde

Effektiva kommunikationskanaler och ett konstant informationsflöde är avgörande för att framgångsrikt implementera processorienterade förändringsinitiativ (Hammer & Champy, 1993). För att detta ska ske krävs även ett kontinuerligt informationsflöde genom hela organisationen både uppåt och nedåt i hierarkin (Hammer & Champy, 1993; Sikdar & Payyazhi, 2014; Sharma, 2015; Rosemann, 2018). Kontinuerligt vertikalt kommunikations- och informationsflöde stärker medarbetares känsla av inkludering och bidrar till minskat förändringsmotstånd (Sikdar & Payyazhi, 2014). Det är ledningens ansvar att budskapet tydligt förmedlar varför förändringen är nödvändig och att säkerställa att förändringens syfte och fördelar är tydliga för alla berörda parter (Hammer & Champy, 1993). Organisationer bör även säkerställa att förbättringar och förändringar som uppstår under förändringen kommuniceras brett (Hammer & Champy, 1993).

Utan en strukturerad kommunikation riskerar viktiga framsteg att gå obemärkta förbi och därmed bidra till att ge en felaktig negativ bild av hur förändringsarbetet går (Hammer & Champy, 1993). Nahavandi (2015) beskriver att regelbunden och återkommande kommunikation är avgörande för att synliggöra att förändringsarbetet leder till konkreta resultat. Genom att kontinuerligt återkoppla om framsteg och uppnådda delmål skapas en känsla av förändringsarbetet går framåt, vilket i sin tur stärker medarbetarnas förtroende för förändringsprocessen och deras vilja att fortsätta engagera sig i den (Nahavandi, 2015). Medarbetare behöver generellt uppleva att förändringsprojekt genererar förväntade resultat inom 12–24 månader för att upprätthålla sitt engagemang (Kotter, 2007).

Valet av kommunikationskanaler har stor betydelse för hur informationen uppfattas, tolkas och bemöts av mottagaren (Hammer & Champy, 1993; Sharma, 2015). Sharma (2015) beskriver att det vid en processförändring är avgörande att kommunikationskanaler väljs med omsorg och anpassas efter mottagarens förutsättningar. Hur ett budskap tolkas beror nämligen på samspelet mellan avsändare, mottagare och budskapets utformning (Sharma, 2015). För att kommunikationen ska vara effektiv krävs att både innehåll och kanal utformas med hänsyn till målgruppens behov, förväntningar och kulturella kontext. En sådan målgruppsanpassad strategi stärker mottagarens engagemang och ökar chanserna för acceptans (Sharma, 2015).

2.4.3 Nyckelaktiviteter - Resurser

I följande avsnitt beskrivs nyckelaktiviteter kopplade till huvudområdet resurser vid processororienterade förändringsinitiativ. Avsnittet inleds med en beskrivning av vikten av tillräcklig tidsinvestering. Därefter presenteras vikten av resurser i form av kompetenser och humankapital. Utifrån presenterad teori härleds nyckelaktiviteter inom huvudområdet resurser i kapitlets avslutande syntetisering.

2.4.3.1 Tillräcklig Tidsinvestering & Finansiering

Precis som andra projekt kostar förändringsprojekt och initiativ mycket i resurser som tid och pengar (Hammer & Champy, 1993; Nahavandi, 2015). Trots detta är det tydligt att restriktiv- eller för sparsam resursallokering gör mer skada än nytta i förändringsinitiativ av olika anledningar (Hammer & Champy, 1993; Grover m. fl., 1995; Nahavandi, 2015). I själva verket kommer inte företag ha möjlighet att dra nytta av förmånerna i processförändringsprojekt om det inte finns tillräckligt med dedikerade resurser (Hammer & Champy, 1993; Sharma, 2015). Utan tillräckliga resurser har inte förändringsgrupper möjlighet att driva fram genombrott i prestationshöjande och effektiviserat arbete (Hammer & Champy, 1993). Vidare poängterar Grover m. fl. (1995) att ett vanligt problem är att medlemmarna i organisationen inte får tillräcklig tid att utveckla nya färdigheter för att lyckas i processen. Även om för få resurser kan leda till att medlemmarna i

organisationer uppmanas till att nöja sig och klara sig på de resurser som finns (Nahavandi, 2015; Sharma, 2015), så är det tydligt att det finns stora fördelar med att ledningen inte är avhållsamma med tillhandahållandet av resurser (Grover m. fl., 1995; Nahavandi, 2015; Cameron & Green, 2019).

Stora förändringsinitiativ som kräver stora investeringar stöter i regel på mer problem och hinder under projektets olika faser (Hammer & Champy, 1993), vilket ytterligare pekar på att projekten måste få tillräckliga resurser för att undvika dessa och lyckas (Hammer & Champy, 1993; Grover m. fl., 1995; Nahavandi, 2015). Dessutom möjliggörs och främjas innovation, samtidigt som beredskap inför förändring ökar om företaget håller god resursallokering i sina projekt (Nahavandi, 2015; Sharma, 2015).

För att processororienterade förändringsinitiativ ska lyckas krävs det inte bara finansiering men också ett aktivt engagemang från ledningen för att resurser allokeras på rätt sätt under hela implementeringsprocessen (Hammer & Champy, 1993; Grover m. fl., 1995). När ett företag påbörjar ett förbättringsarbete är det vanligt att chefer på mellannivå och högre ledningsnivå uttrycker oro över tidsåtgången (Harrington, 1991). En oro som ofta grundar sig i en rädsla för att medarbetare blir överbelastade i sina roller som medlemmar i processteamet eller som processledare. De flesta processägare vill därför på förhand veta hur mycket tid processförändringen förväntas kräva och av vilka (Harrington, 1991). Vid större genomgripande och organisationsöverskridande förändringar framför Sharma (2015) att förändringsinitiativet ofta behöver delas upp i flera sammanlänkade projekt. Likt Harrington (1991) belyser Sharma (2015) vikten av en etablerad tidsplan med tydliga roller och delmål.

2.4.3.2 Kompetenser och humankapital

Förutom god resursallokeringspraxis i ett rent påtagligt kontext måste företag också ta vara på det interna humankapitalet och hantera kompetenserna företaget besitter, eller kan få tag på (Hammer & Champy, 1993; Grover m. fl., 1995; Nahavandi, 2015) för att säkerställa sammanhållning i organisationen (Nahavandi, 2015). Utan detta kan det bland annat hämma utrymmet för medlemmarna i organisationens förmåga att utforska kreativa lösningar (Nahavandi, 2015; Sharma, 2015). Ledarens roll får inte stanna i att bara tillhandahålla resurser och verktyg (även om det är dennes ansvar) till medlemmarna som ska jobba i förändringsinitiativet (Hammer & Champy, 1993; Nahavandi, 2015). Ledaren måste vara medlemmen i gruppen som tilldelar resurser, svara på frågor och se till att de andra medlemmarna utvecklas professionellt (Hammer & Champy, 1993).

Utan ledningens engagemang och markering att förändringsinitiativet är viktigt, både genom finansiella och personliga medel, kommer inte medlemmarna ta initiativet på allvar och det är dömt att misslyckas (Hammer & Champy, 1993). Ledaren i förändringsinitiativet bör

tillhandahålla gruppen med det den behöver för att driva arbetet och samtidigt bemyndiga medlemmarna genom att ge dem auktoritet att fatta egna beslut (Hammer & Champy, 1993; Nahavandi, 2015; Sharma, 2015). Viktiga aktiviteter för ledaren i förändringsinitiativet kan exempelvis vara att skapa samarbeten mellan nyckelpersoner, och utmana ledningen i de övre skikten för att ytterligare berättiga medlemmarnas autonomi (Hammer & Champy, 1993).

En framgångsrik hantering av kompetenser och humankapital kräver att ledare agerar som mentorer som aktivt stödjer och utvecklar sina medarbetare (Hammer & Champy, 1993). På så sätt blir kompetenshantering en strategisk aktivitet som möjliggör hållbar förändring och utveckling (Hammer & Champy, 1993; Nahavandi, 2015).

2.4.4 Nyckelaktiviteter - Utbildning

I följande avsnitt beskrivs nyckelaktiviteter kopplade till huvudområdet utbildning vid processororienterade förändringsinitiativ. Avsnittet innehåller teori kopplat till vikten av att säkerställa utbildning och kompetensutveckling som stöttar förändringen. Utifrån presenterad teori härleds nyckelaktiviteter inom huvudområdet utbildning i kapitlets avslutande syntetisering.

2.4.4.1 Säkerställande av utbildning och kompetensutveckling som stöttar förändringen

För att lyckas med implementeringen av processororienterade förändringsinitiativ är det avgörande att alla berörda medarbetare får tillräcklig utbildning och träning (Davenport, 1993; Hammer & Champy, 1993; Grover m. fl., 1995; Soelton, 2023). Om detta försummas är risken överhängande att förändringsinitiativet misslyckas (Grover m. fl., 1995; Trkman, 2010). Sikdar & Payyazhi (2014) belyser riskerna med otillräcklig utbildning och vikten av att den genomförs i god tid. Om inte medarbetare får tillräckligt med tid att lära sig den operativa dimensionen av planerade processförändringar och bekanta sig med eventuella systemändringar innan skarp implementering, är risken stor för lärandeångest och förändringsmotstånd (Sikdar & Payyazhi, 2014). Även om utbildning och träning kan innebära temporära produktivitetsförluster genom att avvara tid från operativt arbete, framhåller (Garvin, 1995) att denna investering vanligtvis ger långsiktiga fördelar som överväger de initiala kostnaderna. Samtliga anställda bör ges möjlighet att genomgå utbildning av de nya processförändringarna och den övergripande visionen bakom dem (Garvin, 1995; Soelton, 2023), och utbildningsinsatser bör planeras som en integrerad del av förändringsarbetet, där samtliga medarbetare ges möjlighet till kontinuerligt lärande (Soelton, 2023). För att uppnå organisatoriskt lärande betonas även behovet av att skapa forum där nya arbetssätt prövas och där medarbetare får möjlighet att utveckla förståelse för sina egna och andras arbetsuppgifter (Soelton, 2023).

Davenport (1993) identifierar tre viktiga typer av utbildning vid processförändringar: specifik processträning, förberedande utbildning och praktisk utbildning. Specifik processträning är en vanlig form av utbildning vid processororienterade förändringsinitiativ och innebär att medarbetarna lär sig de nya arbetsmomenten som den förändrade processen medför (Davenport, 1993; Soelton, 2023). En utmaning med denna metod är att kompetensutveckling ofta tar längre tid än implementeringen av själva processen, vilket kan skapa en tidsmässig klyfta där anställda inte är tillräckligt förberedda vid förändringens genomförande (Davenport, 1993). Genom att synliggöra och bearbeta faktiska arbetssituationer, exempelvis felhantering eller samarbete i praktiken, kan utbildningsinsatser bidra till såväl individuellt som kollektivt lärande (Soelton, 2023). Praktisk utbildning (eng: on-the-job training), innebär att anställda lär sig genom att praktiskt arbeta i den nya processen, ofta genom handledning eller via digitala interaktiva utbildningsverktyg innan processen implementeras på riktigt (Davenport, 1993). Förberedande utbildning, (eng: anticipatory training) handlar om att ge medarbetarna grundläggande förståelse för de principer och teknologier (Davenport, 1993), som kan komma driva kommande processförändring. Davenport (1993) förespråkar en kombination av dessa utbildningsformer för att uppnå en lyckad processimplementering. För att uppnå organisatoriskt lärande finns även behovet av att skapa forum där nya arbetssätt provas och där medarbetare får möjlighet att utveckla förståelse för sina egna och andras arbetsuppgifter (Soelton, 2023). Genom att kombinera olika utbildningsmetoder (Davenport, 1993), avsätta tillräcklig tid för utbildning och träning (Sikdar & Payyazhi, 2014) samt involvera samtliga berörda medarbetare (Hammer & Champy, 1993; Garvin, 1995; Soelton, 2023), kan organisationer effektivt minska motståndet mot förändring och öka sannolikheten för en framgångsrik implementering.

2.4.5 Nyckelaktiviteter - Organisationskultur

I följande avsnitt beskrivs nyckelaktiviteter kopplade till huvudområdet organisationskultur. Avsnittet innehåller teori kopplat till viken av att etablera en processororienterad företagskultur. Utifrån presenterad teori härleds nyckelaktiviteter inom huvudområdet organisationskultur i kapitlets avslutande syntetisering.

2.4.5.1 Etablera en processororienterad företagskultur

Att eftersträva en processororienterad organisationskultur är en avgörande faktor för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ (Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993; Vom Brocke & Schmiedel, 2015; Sharma, 2015; Van Looy & Devos, 2019). Studier visar att många processförändringar misslyckas på grund av organisatoriska och kulturella hinder, där förändringsmotstånd och bristande processfokus ofta utgör stora utmaningar (Davenport, 1993; Vom Brocke & Schmiedel, 2015; Sharma, 2015). I Garvin (1995) framgår att chefer som framgångsrikt har övergått till en processororienterad verksamhet inte enbart har implementerat nya

arbetsmetoder, utan även genomgått en djupgående förändring av invanda beteendemönster och företagskulturen. Processorientering kräver att organisationer överger traditionella hierarkiska och funktionsorienterade strukturer och istället anammar en mer horisontell och tvärfunktionell organisationsmodell, där kundvärdeskapande processer står i fokus (Vom Brocke & Schmiedel, 2015).

En processororienterad kultur kännetecknas av tvärfunktionellt samarbete, förändringsbenägenhet, hög kundorientering och delat ledarskap (Kohlbacher, 2010). För att etablera en sådan kultur framför Van Looy & Devos (2019) att det är avgörande att de värderingar och beteenden som stödjer processorientering kommuniceras tydligt inom verksamheten och att de även förankras i organisationsstrukturen, exempelvis genom tydliga riktlinjer för processansvar, synliga processkartor, samt berättelser om framgångsrika processförbättringar och uppmärksammandet av nyckelpersoner som drivit förändring. Incitamentssystem, såsom belöningar för förbättrade processflöden och kunskapsdelning, kan också stärka den processororienterade kulturen (Van Looy & Devos, 2019).

En förändringsbenägen organisationskultur bör präglas av ett tillåtande klimat där det är accepterat att prova nya arbetssätt och där misstag betraktas som en naturlig del av lärandet (Albach m. fl., 2015). Enligt Albach m. fl. (2015) är detta avgörande för att bemöta det emotionella motstånd som ofta uppstår vid förändring, och kan endast hanteras genom en kultur där medarbetare ges utrymme att uttrycka osäkerhet, testa idéer och utveckla tillit. Detta stämmer överens med Garvin (1995), som lyfter vikten av psykologisk trygghet för att möjliggöra organisatoriskt lärande, samt Hammer & Champy (1993), som menar att en öppenhet för experimenterande är nödvändig för att bygga engagemang i förändringsarbete.

Van Looy & Devos (2019) betonar särskilt att ledningen spelar en avgörande roll i att etablera en processororienterad organisationskultur. Utan en stark förespråkare för processledning på högsta ledningsnivå riskerar medvetenheten och statusen för processledning att bli otillräcklig för att lyckas etablera en genomgripande processororienterad kultur. Även Hammer & Champy (1993) understryker vikten av högsta ledningens stöd och framför vikten av att ledare agerar i linje med den organisationskultur de vill förmedla. Om ledare inte själva demonstrerar processororienterat beteende, förlorar deras ord snabbt sin innebörd, vilket riskerar att underminera den processororienterade kulturen.

2.4.6 Nyckelaktiviteter - Formella system

I följande avsnitt beskrivs nyckelaktiviteter kopplade till huvudområdet formella system vid processororienterade förändringsinitiativ. Avsnittet inleds med en beskrivning av viken av att implementera belöningsystem som uppmuntrar önskat förändringsbeteende. Därefter presenteras

teori kopplat till betydelsen av att integrera processförändringar med etablerade IT-system. Vidare beskrivs aspekter av att etablera mätsystem för utvärdering av förändringsinitiativets framgång. Utifrån presenterad teori härleds nyckelaktiviteter inom huvudområdet formella system i kapitlets avslutande syntetisering.

2.4.6.1 Implementera belöningsystem som uppmuntrar önskat förändringsbeteende

Belönings- och ersättningssystem är viktiga verktyg för att befästa beteendemässiga och operativa förändringar efter större processförändringar (Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993; Sharma, 2015). För att säkerställa förändringsinitiativet förankring över tid är det avgörande att anställdas insatser erkänns och belönas, vilket kan ske genom både monetära och icke-monetära incitament. Valet av belöningsmodell bör anpassas efter förändringens omfattning och karaktär. Oavsett förändringens natur är det dock av största vikt att kompensationssystem premierar en ökad processorientering inom organisationen. Istället för att exempelvis basera löneutveckling på tjänstear eller hierarkisk position, bör ersättningssystem i högre grad spegla processprestation och kundnöjdhet (Hammer & Champy, 1993). Monetära incitament kan omfatta bonusar kopplade till mätbara processförbättringar, prestationsbaserade löneökningar eller incitamentsprogram som belönar medarbetare för uppnådda processmål (Sharma, 2015). Icke-monetära belöningar kan inkludera erkännanden och utmärkelser, såsom "Månadens medarbetare" eller tillgång till utbildnings- och utvecklingsmöjligheter (Sharma, 2015). Hammer & Champy (1993) framför att en organisation inte kan genomgå en framgångsrik övergång till processorientering om detta synsätt inte reflekteras i formella strukturer, såsom belöningsystem. Detta förutsätter att processägare tilldelas långsiktiga mandat, att prestationsmätningar fokuserar på hela processens effektivitet snarare än individuella funktioners prestationer, samt att ersättningsmodeller kopplas direkt till processresultat. Endast då är det möjligt för en processorienterad organisation att etableras och förändringsinitiativ förankras långsiktigt (Hammer & Champy, 1993).

2.4.6.2 Integrera förändringar med etablerade IT-system

Informationsteknologi (IT) har sedan processledningens genombrott varit en central och integrerad del av processledning och processororienterade förändringsinitiativ (Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993; Trkman, 2010; Vom Brocke & Schmiedel, 2015). IT kan fungera både som en möjliggörare genom att underlätta förändringar som identifieras i processledningsprojekt (Trkman, 2010), och som en drivkraft bakom processinnovation och processororienterade förändringsinitiativ (Vom Brocke & Schmiedel, 2015). I många fall betraktas affärssystem som stödverktyg för befintliga processer genom att möjliggöra integration, sammanlänkning och mätning av funktionsöverskridande processer (Vom Brocke & Schmiedel, 2015). Vom Brocke & Schmiedel (2015) och Trkman (2010) framför att en betydande del av processororienterade förändringsinitiativ handlar om att integrera planerade processförändringar i organisationens befintliga affärssystem. Samtidigt lyfts att justeringar och processspecifika

anpassningar av affärssystem, exempelvis ERP-system (eng. Enterprise resource planning system), ofta är mycket kostsamma (Trkman, 2010; Kirchmer, 2021). Kirchmer (2021) beskriver att ERP-system ofta innehåller processlogik som är hårdkodad i mjukvaran, vilket gör att även mindre förändringar kräver teknisk modifiering. Detta medför höga kostnader och riskerar att de förväntade fördelarna med standardiserad programvara uteblir. Därtill är traditionella systemlösningar sällan tillräckligt flexibla för att stödja innovativa och föränderliga affärsprocesser (Kirchmer, 2021). Problemet är särskilt framträdande kopplat till större kärnprocessförändringar, då kärnprocesser är kopplade till företagets unika erbjudanden och specifika kundkrav. Eftersom dessa processer påverkas av dynamiska behov från både kunder och distributionskanaler, är det svårt för standardsystem att tillhandahålla ett tillräckligt anpassat IT-stöd (Kirchmer, 2021). För att möta detta föreslår Kirchmer (2021) att processlogik flyttas från affärssystem till ett BPMS (eng. Business Process Management Systems) via serviceorienterad arkitektur (SOA), vilket möjliggör flexibla processanpassningar utan att modifiera kärnsystemet. Detta ger lägre underhållskostnader, snabbare förändringstakt och bibehållen stabilitet (Kirchmer, 2021).

Vidare belyser Trkman (2010) vikten av att alla medarbetare har tillgång till den senaste versionen av processkartläggningar och andra relevanta dokument kopplade till de processer de är involverade i. Medarbetare bör inte bara ha tillgång till information om sina egna arbetsuppgifter, utan även om föregående och efterföljande steg i processen, för att skapa en helhetsförståelse (Trkman, 2010). Novotny & Rohmann (2014) framhåller att det främsta syftet med processmodelleringsystem och portaler för processinformation och arbetsinstruktioner är att tillhandahålla snabb, enkel och lättbegriplig information för processanvändarna. Även om verktyget ska kunna hantera komplexa processinteraktioner, får det inte utformas enbart för processexperter (Novotny & Rohmann, 2014).

2.4.6.3 Etablera mätsystem för utvärdering av förändringsinitiativets framgång

Mätning av processförändringseffekter är avgörande för att uppnå långsiktig förbättring (Davenport, 1993; Trkman, 2010; Sharma, 2015). Under implementeringsfasen fungerar mätningar som en kritisk informationskälla för att säkerställa att förändringsarbetet fortskrider enligt plan, samtidigt som de förhindrar att processerna återgår till sitt ursprungliga tillstånd (Sharma, 2015). Hammer & Champy (1993) betonar även att tydliga mål och KPI:er spelar en avgörande roll i kommunikationen kring hur en processförändring förväntas bidra till organisationens framtida utveckling. Dessa mått är inte bara viktiga för att skapa en gemensam förståelse av dess syfte, utan även för att efteråt kunna utvärdera huruvida målen har uppnåtts (Hammer & Champy, 1993). Trkman (2010) understryker dessutom att denna utvärderingsförmåga är avgörande för att säkra stöd och investeringar av processororienterade förändringsinitiativ, eftersom motviljan att investera i denna typ av initiativ ofta grundar sig i bristen på konsekventa och effektiva metoder för att kvantifiera och bedöma resultaten. Sharma

(2015) framhåller att prestationsmått bör utformas enligt SMART-kriterierna (specifika, mätbara, uppnåeliga, realistiska och tidsbundna). Vidare betonas vikten av att inkludera kundens perspektiv i utformningen av dessa mått, då både interna och externa kunder har specifika förväntningar på leveransen av processförändringar (Sharma, 2015). Mätningar av etablerade KPI:er är även nödvändiga för att utveckla incitamentsystem som möjliggör en rättvis utvärdering och belöning av medarbetares prestationer (Hammer & Champy, 1993; Trkman, 2010; Sharma, 2015).

2.4.7 Nyckelaktiviteter - Syntetisering

Det följande avsnittet utgör en syntes av kapitel 2.4, där centrala nyckelaktiviteter identifieras och härleds utifrån presenterad teori.

2.4.7.1 Nyckelaktiviteter - Ledarskap, syntetisering

Inom de 6 huvudområden som presenterats i avsnitt 2.3 har ett antal nyckelaktiviteter identifierats som är centrala för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ. Den första identifierade nyckelaktiviteten inom huvudområdet ledarskap är att *Etablera brett och enat stöd från ledningsstrukturen*. Nyckelaktiviteten grundas i att processororienterade förändringsinitiativ behöver drivas top-down och omfatta hela den exekutiva ledningen (Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993; Sikdar & Payyazhi, 2014). Sharma (2015) framför även att motstridiga eller otydliga signaler inom ledningsstrukturen inte får tillåtas, eftersom detta riskerar att underminera förändringsarbetets legitimitet.

Även om stöd och engagemang från ledningen är avgörande för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ, är det lika viktigt att involvera övriga intressenter som påverkas av förändringen, både i utformningen och genomförandet av processförändringen (Davenport, 1993; Hammer & Champy, 1993; Kettinger & Grover, 1995; Rentzhog, 1998). Tvärfunktionell representation i förändringsteamet är viktig för att säkerställa att funktionsspecifika perspektiv beaktas och att rätt kompetenser, befogenheter och resurser finns representerade (Davenport, 1993; Hammer & Champy, 1993). Möjligheten att påverka förändringsarbetet ökar dessutom medarbetares benägenhet att acceptera förändringen (Sharma, 2015), och att omvandla aktiva förändringsmotståndare till förespråkare för initiativet (Albach m. fl., 2015). Den andra identifierade nyckelaktivitet inom huvudområdet ledarskap är således *Säkerställ intressentinvolvering och tvärfunktionell representation*.

Enligt Davenport (1993) är det dock inte alltid praktiskt möjligt att inkludera alla berörda individer direkt i förändringsarbetet och då kan strukturerad datainsamling användas som alternativt involveringsverktyg. Även om det är avgörande att medarbetare ges möjlighet till påverkan, innebär det inte att ledningen bör agera på alla uttryckta invändningar (Sharma, 2015).

Viss grad av motstånd tenderar att avta utan behov av särskilda insatser, särskilt när medarbetare ges möjlighet att själva uppleva fördelarna med förändringsinitiativet (Sharma, 2015). Den tredje identifierade nyckelaktivitet inom huvudområdet ledarskap är således *Kombinera lyhördhet för förändringsmotstånd med beslutsamhet i förändringsarbetet*.

Vidare påvisar Grover m. fl. (1995) ett starkt samband mellan effektiv projektplanering, projektledning och framgång vid större processförändringar. Även Albach m. fl. (2015), framhåller att en projektplan med tidssatta mål, definierade milstolpar samt tydliga roller och ansvarsområden för samtliga involverade aktörer, är en framgångsfaktor för att lyckas med genomförandet av förändringsinitiativ. Albach m. fl. (2015) framför särskilt att förändringskompetens behöver vara representerad i projektarbetet. Betydelsen av förändringsledning styrks ytterligare av Grover m. fl. (1995), som identifierar avsaknaden av integrerad förändringsledning som en av de vanligaste orsakerna till att processorienterade förändringsinitiativ misslyckas. Den fjärde identifierade nyckelaktivitet inom huvudområdet ledarskap är således *Säkerställ strukturerad projektledning med integrerade förändringsaktiviteter*.

Triangulering och sammanställning av nyckelaktiviteterna kopplade till huvudområdet ledarskap visas i tabell 3.

Tabell 3: Triangulering av nyckelaktiviteter kopplade till ledarskap

Nyckelaktiviteter Ledarskap	Davenport (1993)	Hammer & Champy (1993)	Sikdar & Payyazhi (2014)	Sharma (2015)	Albach m. fl. (2015)	Rosemann (2018)
Kommunicera visionen med processförändringen	X	X	X	X	X	X
Sammankoppla förändringsvisionen med affärsstrategin	X	X	X	X		X
Lyft fram förändringens värde utifrån vad som engagerar respektive målgrupp	X			X	X	
Säkerställ kommunikation och perspektivdelning mellan organisatoriska nivåer och funktioner	X	X	X	X	X	X
Målgruppsanpassade kommunikationskanaler	X			X	X	X
Kommunicera förändringsstatus kontinuerligt	X	X	X	X	X	

2.4.7.2 Nyckelaktiviteter - Kommunikation syntetisering

För att skapa engagemang och riktning för processförändringen är det avgörande att en vision för processförändringen kommuniceras. Kommunikation av förändringsvisionen är en viktig aktivitet för att främja chansen att lyckas med organisationsförändringar i generell mening (Kotter, 2007; Nahavandi, 2015), såväl som i en processkontext (Harrington, 1991; Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993; Grover m. fl., 1995; Sikdar & Payyazhi, 2014; Rosemann, 2018). Genom att utveckla och sedan upprepat kommunicera förändringsvisionen för organisationen skapas ett gemensamt syfte och riktning för förändringen (Hammer & Champy, 1993; Schein, 1996). Visionen kan således vara ett verktyg för att generera ett upplevt behov för förändring, vilket är avgörande för att initiera en organisationsförändring (Lewin, 1947; Bullock & Batten, 1985). I enlighet med Hammer & Champy (1993) fyller även visionen en viktig roll i att agera vägledande och motiverande under förändringsprocessens eventuella motgångar. En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet kommunikation är således *Kommunicera visionen med processförändringen*.

En motiverande förändringsvision i sig är inte tillräcklig för att säkerställa ett framgångsrikt förändringsarbete. I enlighet med (Rosemann, 2018) bör visionen vara enkel, motiverande och tydligt beskrivande av det framtida tillståndet för processen. För att säkerställa engagemang måste det även finnas en tydlig koppling mellan visionen och företagets övergripande strategi (Hammer & Champy, 1993; Grover m. fl., 1995; Nahavandi, 2015; Sharma, 2015). Detta då en bristande koppling mellan företagsstrategin och förändringsarbetet är en vanlig orsak till misslyckade processförbättringar (Sikdar & Payyazhi, 2014). En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet kommunikation är således *Sammankoppla förändringsvision med affärsstrategi*.

Utöver en vägledande och motiverande vision med koppling till organisationens affärsstrategi belyser Sharma (2015), Davenport (1993) och Albach m. fl. (2015) fördelarna med att adressera hur förändringsinitiativet förväntas bidra till olika delar av organisationen. Detta kan åstadkommas genom användning av budskapskartor (eng. message maps), där kommunikationen utformas med hänsyn till olika målgruppers perspektiv och behov i relation till den aktuella processförändringen (Sharma, 2015). En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet kommunikation är således *Lyft fram förändringens värde utifrån vad som engagerar respektive målgrupp*.

En ensidigt top-down-orienterad kommunikation av förändringsvisionen är inte en tillräcklig kommunikationsaktivitet för att effektivt stödja genomförandet av processororienterade förändringsinitiativ. För att uppnå önskad effekt måste kommunikationen vara aktiv, transparent och framförallt präglas av en tvåvägs-kommunikation (Albach m. fl., 2015). Utan tillgängliga forum där medarbetare kan dela sina reaktioner, lyfta idéer och uttrycka oro, kommer ensidiga top-down-insatser inte att räcka för att skapa verkligt engagemang eller långsiktig delaktighet i

förändringsinitiativ (Albach m. fl., 2015). Enligt Sikdar & Payyazhi (2014) spelar perspektivdelning och ett välfungerande informationsflöde mellan organisatoriska nivåer och funktioner även en avgörande roll i att möjliggöra anpassning av förändringsarbetet baserat på relevant återkoppling, samt för att minska osäkerhet och förebygga missförstånd. En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet kommunikation är således *Säkerställ kommunikation och perspektivdelning mellan organisatoriska nivåer och funktioner*.

Utöver kommunikationens innehåll och struktur belyser Hammer & Champy (1993) och Sharma (2015) att valet av kommunikationskanaler har stor betydelse för hur information uppfattas, tolkas och bemöts av mottagaren. Enligt Sharma (2015) är det därför avgörande att kanalvalet anpassas efter målgruppens förutsättningar och behov. För att kommunikationen ska vara effektiv krävs att både innehåll och kanal utformas med hänsyn till målgruppens behov, förväntningar och kulturella kontext. En sådan målgruppsanpassad strategi stärker mottagarens engagemang och ökar chanserna för acceptans (Sharma, 2015). En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet kommunikation är således *Målgruppsanpassade kommunikationskanaler*.

Fortsättningsvis beskriver Sikdar & Payyazhi (2014) att kontinuerliga kommunikation är viktigt för att stärka medarbetares känsla av inkludering, ingjuta trygghet och minska förändringsmotstånd. Upprepade statusuppdateringar gör det dessutom möjligt för medarbetare att följa förändringens framsteg och konkret se dess effekter, vilket stärker både delaktighet och engagemang (Nahavandi, 2015). Hammer & Champy (1993) varnar för att avsaknad av återkommande kommunikation kan leda till att viktiga framsteg förbises och att momentum går förlorat. I linje med detta beskriver Kotter (2007) att förändringsprojekt riskerar att tappa momentum om inte kortsiktiga mål och framsteg uppmärksammas. Detta då individer generellt behöver uppleva att förändringsprojekt genererar förväntade resultat inom 12–24 månader för att upprätthålla sitt engagemang (Kotter, 2007). En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet kommunikation är således *Kommunicera förändringsstatus kontinuerligt*.

Triangulering och sammanställning av nyckelaktiviteterna kopplade till huvudområdet kommunikation visas i tabell 4.

Tabell 4: Triangulering av nyckelaktiviteter kopplade till Kommunikation

Nyckelaktiviteter Kommunikation	Davenport (1993)	Hammer & Champy (1993)	Sikdar & Payyazhi (2014)	Sharma (2015)	Albach m. fl. (2015)	Grover m. fl. (1995)
Etablera brett och enat stöd från ledningsstrukturen	X	X	X	X		X
Säkerställ intressentinvolvering och tvärfunktionell representation	X	X	X	X	X	X
Kombinera lyhördhet för förändringsmotstånd med beslutsamhet i förändringsarbetet	X	X		X		
Säkerställ strukturerad projektledning med integrerad förändringsledning	X			X	X	X

2.4.7.3 Nyckelaktiviteter - Resurser, syntetisering

För att processförändringar ska kunna implementeras framgångsrikt krävs kontinuerlig tillgång till både finansiella och operativa resurser. Hammer & Champy (1993) betonar att förändringsinitiativ kräver stora och långsiktiga investeringar för att nå önskade resultat. När resurser tilldelas ad hoc eller i korta cykler undergrävs stabiliteten i förändringsarbetet, vilket kan leda till stagnation eller misslyckande (Grover m. fl., 1995). Samtidigt fungerar en konsekvent resursförsörjning som ett symboliskt stöd från ledningen, vilket signalerar att förändringen är prioriterad och värd att investera i (Nahavandi, 2015). En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet resurser är således *Säkerställ resursmässig uthållighet*.

Tidsrelaterade resurser är ofta svårfångade men avgörande (Nahavandi, 2015). Hammer & Champy (1993) varnar för att förändringar tenderar att misslyckas när de förväntas drivas parallellt med ordinarie arbetsuppgifter. För att undvika detta krävs tydlighet i vad som förväntas av medarbetarna (Hammer & Champy, 1993). Brist på tydlig resursallokering underminerar både genomförbarhet och legitimitet (Grover m. fl., 1995). Därför måste tid inte bara frigöras men också definieras, kommuniceras och följas upp på ett strukturerat sätt (Nahavandi, 2015). En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet resurser är således *Tydliggör förväntad tidsinsats och ansvar*.

Utöver tydlighet krävs även konkret tillgång till tid (Cameron & Green, 2019). Operativa

medarbetare kan inte anamma nya processer om de inte får praktiskt utrymme att arbeta med förändringen (Davenport, 1993). Ledarskap i förändringsinitiativ måste därför innebära att skapa detta utrymme för medarbetare att fokusera tidsmässigt (Nahavandi, 2015). Förändringsarbete måste integreras i vardagen snarare än behandlas som ett tillägg (Davenport, 1993). En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet resurser är således *Frigör och tillhandahåll medarbetarna tid åt förändringen*.

Att ha rätt resurser handlar inte bara om kvantitet men också lämplighet (Hammer & Champy, 1993; Nahavandi, 2015). Förändringsarbete kräver representation från personer med både sakkunskap och praktisk erfarenhet (Hammer & Champy, 1993). Samtidigt lyfter Nahavandi (2015) och Davenport (1993) uttrycker vikten av att utnyttja humankapital strategiskt, där motivation och engagemang är viktiga komplement till teknisk kompetens. Utöver detta behöver de personer som ska genomföra förändringen stöttas och utvecklas (Nahavandi, 2015). En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet resurser är således *Resurssätt med rätt kompetens*.

Slutligen är det centralt att inte enbart tilldela resurser, utan också bemyndiga medarbetare att använda dem (Hammer & Champy, 1993; Sharma, 2015). Förändringsledare måste agera som möjliggörare snarare än fördelare, vilket innebär att teamen ges mandat att fatta beslut inom ramen för tilldelade resurser (Davenport, 1993; Hammer & Champy, 1993; Sharma, 2015). Vidare stärker berättigande innovation, målfokusering och ett högt ansvarstagande hos medarbetarna, och skapar handlingsutrymme i förändringsprocessen (Nahavandi, 2015). En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet resurser är således *Berättiga medlemmarnas autonomi över resurser*.

Triangulering av nyckelaktiviteterna kopplade till huvudområdet resurser visas i tabell 5.

Tabell 5: Triangulering av nyckelaktiviteter kopplade till Resurser

Nyckelaktiviteter Resurser	Davenport (1993)	Hammer & Champy (1993)	Rosemann (2018)	Sharma (2015)	Harrington (1991)	Grover m. fl. (1995)
Säkerställ resursmässig hållbarhet	X	X	X	X	X	X
Tydliggör förväntad tidsinsats och ansvar	X			X		X
Frigör och tillhandahåll medarbetarna tid åt förändringen	X	X	X	X	X	
Resurssätt med rätt kompetens	X	X	X	X	X	
Berättiga medlemmarnas autonomi över resurser	X	X		X		

2.4.7.4 Nyckelaktiviteter - Utbildning, syntetisering

Utbildningsinsatser kräver planering och utrymme i tid för att vara effektiva. Om inte tillräcklig tid avsätts i god tid före implementering ökar risken för osäkerhet, lärandeångest och motstånd mot förändring (Sikdar & Payyazhi, 2014). Trots att utbildning tillfälligt kan minska operativ effektivitet är det en investering som skapar långsiktiga fördelar som överstiger initiala kostnader (Garvin, 1995). Det räcker inte att investera tid och resurser i utbildning i början av förändringen, då utbildning och lärande bör ske över en längre tid för att den ska få fäste (Davenport, 1993; Soelton, 2023). En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet utbildning är således *Avsätt tid för utbildningen*.

Utbildning bör även vara anpassad efter olika behov och förutsättningar i organisationen (Davenport, 1993; Soelton, 2023). Utbildningen är till fördel en blandning mellan teoretisk utbildning och praktisk utbildning, då dessa kompletterar varandra (Davenport, 1993; Soelton, 2023). Genom att variera utbildningsformat ökar inlärningseffekten och tillgängligheten (Davenport, 1993). Det är även viktigt att skapa förståelse för både den egna och andras roller i den nya processen vilket kräver rollspecifik utbildning (Soelton, 2023). En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet utbildning är således *Kombinera utbildningsformer och målgruppsanpassa*.

Utbildning får inte begränsas till chefer eller nyckelpersoner, den måste omfatta alla medarbetare som påverkas av förändringen (Hammer & Champy, 1993; Garvin, 1995). Genom en bred

inkludering kan förståelse och engagemang skapas (Garvin, 1995). Kontinuerligt lärande är en förutsättning för långsiktig anpassning, vilket inkluderar befintliga anställda, nyanställda och framtida anställda (Soelton, 2023). En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet utbildning är således *Utbilda samtliga berörda medlemmar*.

Att koppla utbildning till konkreta, verkliga exempel är avgörande för att göra lärandet relevant och begripligt. Att använda praktisk information och moment, som exempelvis tidigare erfarenheter och simuleringar, bidrar till att överföra teori till praktik (Soelton, 2023). Ett effektivt sätt att förstärka lärande är att interna kunniga resurser får utbilda andra medarbetare, då det sker i den faktiska arbetsmiljön (Davenport, 1993). När utbildare dessutom har praktisk erfarenhet från verksamheten ökar legitimiteten och tilliten i inlärningsituationen (Soelton, 2023). Den sista identifierade nyckelaktiviteten inom huvudområdet utbildning är således *Nyttja praktiska exempel i utbildningen*.

Triangulering av nyckelaktiviteterna kopplade till huvudområdet utbildning visas i tabell 6.

Tabell 6: Triangulering av nyckelaktiviteter kopplade till Utbildning

Nyckelaktiviteter Utbildning	Davenport (1993)	Hammer & Champy (1993)	Sikdar & Payyazhi (2014)	Soelton (2023)	Trkman (2010)	Garvin, (1995)
Avsätt tid för utbildningen	X	X	X			
Kombinera utbildningsformer och målgruppsanpassa	X	X		X		
Utbilda samtliga berörda medlemmar	X	X	X	X		X
Nyttja praktiska exempel i utbildningen	X	X		X		

2.4.7.5 Nyckelaktiviteter - organisationskultur, syntetisering

Ledningens beteende fungerar som en förebild för resten av organisationen (Hammer & Champy, 1993; Vom Brocke & Schmiedel, 2015). Det är avgörande att ledare inte bara kommunicerar processororienterade ideal utan även personligen lever dem för att värderingarna ska ses som seriösa (Hammer & Champy, 1993; Vom Brocke & Schmiedel, 2015). Om detta inte är fallet riskerar initiativet att förlora trovärdighet och legitimitet (Hammer & Champy, 1993; Vom Brocke & Schmiedel, 2015). En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet organisationskultur är således *Demonstration av önskat beteende av ledningen*.

För att stödja förändrade beteenden är det effektivt att belöna arbete i linje med processororienterade mål (Van Looy & Devos, 2019). Dessa belöningar behöver inte vara monetära; informella insatser som feedback, synliggörande av goda exempel och firande av delmål är centrala verktyg (Nahavandi, 2015; Van Looy & Devos, 2019). Sådana incitament kan förstärka den önskade kulturen och bidra till att nya normer internaliseras i organisationen (Van Looy & Devos, 2019). En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet organisationskultur är således *Informella belöningar för arbete enligt processförändring*.

En förändringsbenägen kultur kännetecknas av att förändring ses som en naturlig och positiv del av arbetet snarare än som ett hot (Schein, 1996; Kotter, 2007). Kulturen i en organisation har en stabiliserande funktion och djupgående förändringar kräver en kulturell förankring (Schein, 1996; Kotter, 2007). Hammer & Champy (1993) lyfter att förändring som del av organisationskulturen inte bara är en stödjande faktor, utan ett helt avgörande krav på att BPR ska fungera inom en organisation. En organisation med låg förändringsbenägenhet särskilt utsatt för att förändringen stannar vid struktur utan att leda till verkligt förändrat beteende (Davenport, 1993; Hammer & Champy, 1993). En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet organisationskultur är således *Främja en förändringsbenägen kultur*.

Processororientering kräver en kultur präglad av kundfokus, tvärfunktionellt samarbete och helhetssyn (Kohlbacher, 2010; Vom Brocke & Schmiedel, 2015). Detta innebär både förändrade styrmodeller och nya normer kring ansvar och tvärfunktionellt samarbete (Van Looy & Devos, 2019). För att kulturen ska förändras måste de värderingar som eftersträvas kommuniceras tydligt och konsekvent (Van Looy & Devos, 2019). Värderingarna bör inte enbart kommuniceras verbalt, utan också demonstreras i handling vilket säkerställer att de blir en del av organisationens normer (Garvin, 1995). Detta kräver integrerade insatser i både struktur och beteende (Vom Brocke & Schmiedel, 2015; Van Looy & Devos, 2019). En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet organisationskultur är således *Främja en processororienterad kultur*.

En kultur som främjar innovation och lärande måste tillåta misstag, och Albach m. fl. (2015) lyfter vikten av ett klimat där det är accepterat att misslyckas och där osäkerhet får uttryckas. Detta skapar en trygghet hos medarbetarna, vilket är en förutsättning för organisatoriskt lärande (Garvin, 1995). Experimenterande och utrymme för testande är avgörande för att medarbetarna ska känna engagemang och ansvar i förändringsarbetet (Hammer & Champy, 1993). En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet organisationskultur är således *Uppmuntra till en våga-prova kultur*.

En översikt och triangulering av nyckelaktiviteterna kopplade till huvudområdet organisationskultur visas i tabell 7.

Tabell 7: Triangulering av nyckelaktiviteter
kopplade till Organisationskultur

Nyckelaktiviteter Organisationskultur	Davenport (1993)	Hammer & Champy (1993)	Vom Brocke & Schmiedel (2015)	Albach m. fl. (2015)	Van Looy & Devos (2019)	Sharma, (2015)
Demonstration av önskat beteende av ledningen	X	X	X			
Informella belöningar för arbete enligt processförändringen	X		X	X		X
Främja en förändringsbenägen kultur	X	X				X
Uppmuntra till en våga-prova kultur		X		X	X	

2.4.7.6 Nyckelaktiviteter - formella system, syntetisering

Med formella system avses de strukturer, procedurer och verktyg som organisationen etablerar för att stödja och befästa nya arbetssätt och processer. Förändringslitteraturen betonar att hållbara förändringar kräver att dessa nya arbetssätt integreras i organisationens formella strukturer och system (Lewin, 1948; Bullock & Batten, 1985; Schein, 1996). Inom huvudområdet formella system lyfts belönings- och ersättningssystem lyft som ett viktiga verktyg för att befästa beteendemässiga och operativa förändringar efter större processförändringar (Harrington, 1991; Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993; Grover m. fl., 1995; Sharma, 2015; Ahmad m. fl., 2024). För att säkerställa att förändringsinitiativ får genomslag och upprätthålls över tid är det avgörande att anställdas insatser i enlighet med processförändringen erkänns och belönas, vilket kan ske genom både monetära och icke-monetära incitament (Sharma, 2015). En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet formella system är således *Monetär belöning av förändringsinsatser*.

För att incitamentsystem ska möjliggöra en rättvis utvärdering och av medarbetares prestationer krävs mätning och uppföljning av etablerade mätetal (Hammer & Champy, 1993; Trkman, 2010; Sharma, 2015). Mätning av processförändringseffekter är även avgörande för att uppnå långsiktig förbättring (Davenport, 1993; Rentzhog, 1998; Trkman, 2010; Sharma, 2015). Under implementeringsfasen fungerar mätningar som en kritisk informationskälla för att säkerställa att förändringsarbetet fortskrider enligt plan, samtidigt som de förhindrar att processerna återgår till

sitt ursprungliga tillstånd (Sharma, 2015). Trkman (2010) understryker dessutom att denna utvärderingsförmåga är avgörande för att säkra stöd och investeringar av processororienterade förändringsinitiativ, eftersom motviljan att investera i denna typ av initiativ ofta grundar sig i bristen på konsekventa och effektiva metoder för att kvantifiera och bedöma resultaten. En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet formella system är således *Mätning och utvärdering av processförändringseffekt*.

En ytterligare dimension av formella system utgörs av de organisatoriska plattformar och systemstöd som tillgängliggör och förvaltar processrelaterad information. Trkman (2010) beskriver vikten av att alla medarbetare har tillgång till den senaste versionen av processkartläggningar och andra relevanta dokument kopplade till de processer de är involverade i. Medarbetare bör inte bara ha tillgång till information om sina egna arbetsuppgifter, utan även om föregående och efterföljande steg i processen, för att skapa en helhetsförståelse för dess ingående delar och hur dessa bidrar till att skapa kundvärde (Trkman, 2010). Novotny & Rohmann (2014) framhåller att det främsta syftet med processmodelleringsystem och portaler för processinformation är att tillhandahålla snabb, enkel och lättbegriplig information för processanvändarna, de som faktiskt arbetar i processerna i deras dagliga arbetet. Även om verktyget ska kunna hantera komplexa processinteraktioner är det viktigt att det inte är på en nivå som enbart är relevant för processexperter (Novotny & Rohmann, 2014). En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet formella system är således *Säkerställ att relevant processrelaterad information och dokument finns lättillgängligt*.

Fortsättningsvis har informationsteknologi (IT) sedan BPM:s genombrott varit en central och integrerad del av processledning och processororienterade förändringsinitiativ (Davenport, 1993; Trkman, 2010; Vom Brocke & Schmiedel, 2015). Vom Brocke & Schmiedel (2015) och Trkman (2010) framför att en betydande del av processororienterade förändringsinitiativ handlar om att lyckas integrera planerade processförändringar i organisationens befintliga affärssystem. Samtidigt visar teorin att processspecifika anpassningar av affärssystem ofta är mycket kostsamma (Kirchmer, 2021; Trkman, 2010). Kirchmer (2021) beskriver att ERP-system ofta innehåller processlogik som är hårdkodad i mjukvaran, vilket gör att även mindre förändringar kräver tekniska förändringar. Därtill är traditionella systemlösningar sällan tillräckligt flexibla för att stödja innovativa och föränderliga affärsprocesser, vilket i sin tur kan hämma möjligheten till kontinuerliga processförbättringar (Kirchmer, 2021). För att möta dessa utmaningar föreslår Kirchmer (2021) användningen av serviceorienterad arkitektur (SOA) och Business Process Management Systems (BPMS). Genom att flytta processlogiken från kärnsystemen till ett BPMS blir det möjligt att anpassa och förändra affärsprocesser utan att modifiera själva affärssystemet (Kirchmer, 2021). En identifierad nyckelaktivitet inom huvudområdet formella system är således *Processspecifika anpassningar av affärssystem*.

Triangulering av nyckelaktiviteterna kopplade till huvudområdet utbildning visas i tabell 8.

Tabell 8: Triangulering av nyckelaktiviteter kopplade till Formella system

Nyckelaktiviteter Formella system	Davenport (1993)	Hammer & Champy (1993)	Vom Brocke & Schmiedel (2015)	Kirchner (2021)	Trkman (2010)	Sharma, (2015)
Monetär belöning av förändringsinsatser	X	X		X	X	X
Mätning och utvärdering av processförändringseffekt	X	X			X	X
Säkerställ att relevant processrelaterad information och dokument finns lättillgängligt	X			X	X	X
Processspecifika anpassningar av affärssystem			X	X	X	X

De teoretiskt identifierade nyckelaktiviteterna används för att i analysen belysa vilka aktiviteter som är centrala vid processororienterade förändringsinitiativ inom respektive huvudområde och huruvida dessa nyckelaktiviteter och huvudområden återfinns och bekräftas i insamlad empiri. Detta utgör grunden för studiens analysupplägg. Endast de nyckelaktiviteter som minst hälften av författarna i trianguleringen bedömer som betydelsefulla inkluderas i det initiala ramverket.

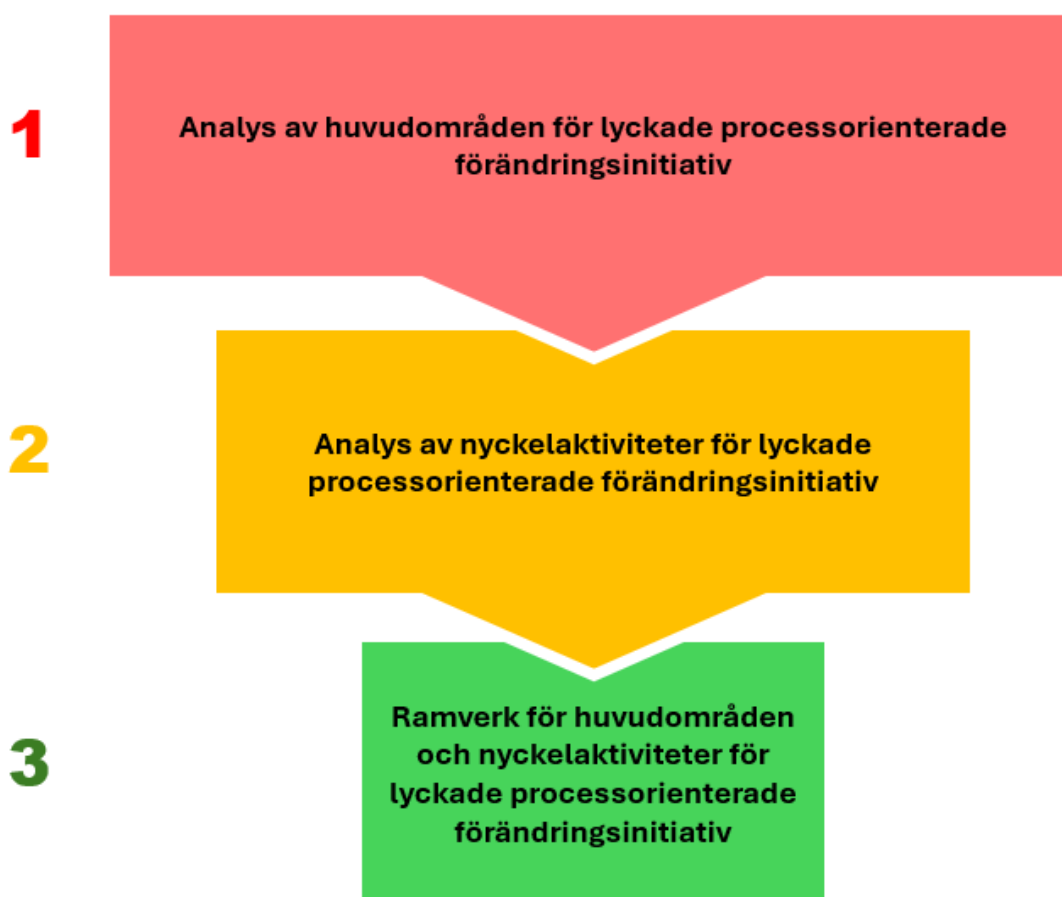
2.5 Analysmodell

Nedan presenteras analysmodellen som konstruerades för att kunna tolka och analysera den insamlade empirin och besvara studiens syfte. Syftet med denna studie är att utveckla ett ramverk grundat i huvudområden och nyckelaktiviteter för processororienterade förändringsinitiativ, som kan användas för att framgångsrikt införa förändringar i ett processkontext. För att uppfylla rapportens syfte och frågeställningar på ett strukturerat sätt behöver processen av att samla in och analysera empiri ske med eftertanke. Genom att konstruera en analysmodell blir tillvägagångssättet i analysprocessen tydliggjort och agerar som ledstjärna om eventuella avväggar skulle uppstå.

I det första steget analyseras de huvudområden som identifierats i referensramen som centrala för framgångsrika processororienterade förändringsinitiativ. Syftet är att avgöra vilka huvudområden

som är viktiga för att lyckas med förankring av processororienterade förändringsinitiativ och varför. De teoretiskt identifierade huvudområdena härleds från avsnitt 2.3.3.

I det andra steget analyseras nyckelaktiviteterna inom varje huvudområde. Här identifieras vilka specifika aktiviteter som bedöms vara betydelsefulla för att möjliggöra förändring inom respektive huvudområde. De teoretiskt identifierade nyckelaktiviteterna härleds från avsnitt 2.4.7. Det tredje och avslutande steget i analysmodellen innebär en sammanställning av de identifierade huvudområdena och tillhörande nyckelaktiviteter, vilket resulterar i ett konkret ramverk. Detta ramverk utgör studiens huvudsakliga resultat. Modellen visualiseras i Figur 4.



Figur 4: Analysmodellen som används i studien

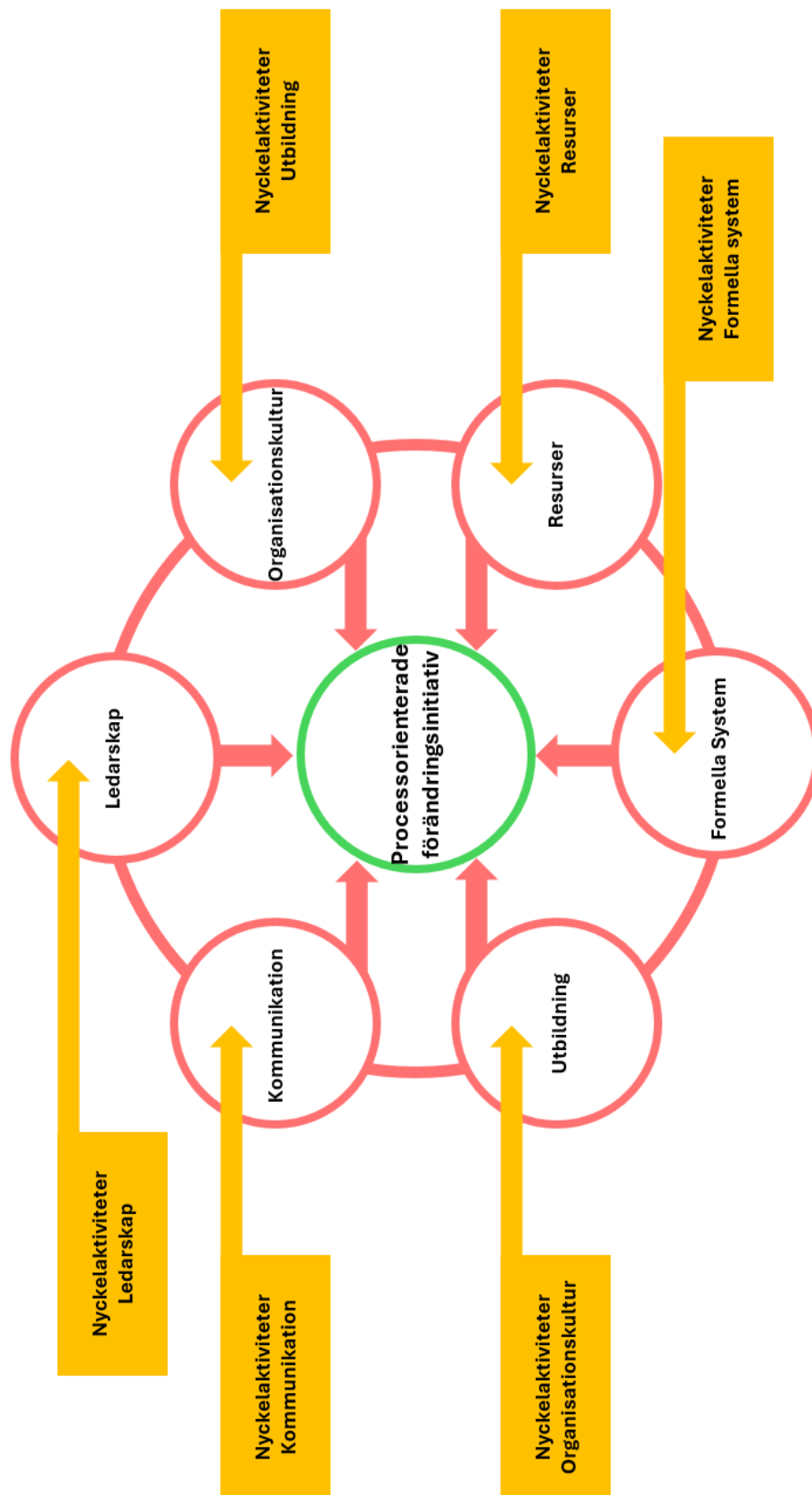
2.6 Utgångspunkt för utveckling av ramverk

Utöver analysmodellen (avsnitt 2.5) används referensramen för att skapa ett initialt ramverk för nyckelaktiviteter för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ.

Figur 5 syftar att visualisera hur de olika huvudområdena påverkar processororienterade

förändringsinitiativ. De sex huvudområdena står var för sig för att tydliggöra att dessa går att kategorisera. Vardera huvudområde har en direkt påverkan på processororienterade förändringar, vilket visualiseras av pilarna som går från huvudområdena in till ”processororienterade förändringsinitiativ”. Även om huvudområdena är skilda från varandra, finns överlappande element mellan huvudområdena och dess nyckelaktiviteter. De olika huvudområdena har inte bara en direkt påverkan på processororienterade förändringsinitiativ, de har även en kombinerad påverkan som en enhet, och ett ömsesidigt beroende av varandra. Även om nyckelaktiviteterna inom ett huvudområde inte har en direkt påverkan på en nyckelaktivitet inom ett annat huvudområde så styrker eller försvagar huvudområdena varandra. Exempelvis är kommunikation en central del av ledarskap. Slutligen finns det en uppsättning nyckelaktiviteter för vardera huvudområde som har en direkt påverkan på det tillhörande huvudområdet.

Det slutliga ramverket med nyckelaktiviteter för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ presenteras i Figur 8 (avsnitt 5.1).



Figur 5: Visualisering av samband mellan nyckelaktiviteter, huvudområden och processorienterade förändringsinitiativ

Nyckelaktiviteter Ledarskap	Etablera brett och enat stöd från ledningen Säkerställ intressentinvolvering och tvärfunktionell representation Kombinera lyhördhet för förändringsmotstånd med beslutsamhet i förändringsarbetet Säkerställ strukturerad projektledning med integrerad förändringsledning	Nyckelaktiviteter Kommunikation	Kommunicera vision med processförändringen Säkerställ kommunikation och perspektivdelning mellan organisatoriska nivåer och funktioner Målgruppsanpassade kommunikationskanaler Kommunicera förändringsstatus kontinuerligt Sammankoppla förändringsvision med affärsstrategi Lift fram förändringens värde utifrån vad som engagerar respektive målgrupp	Nyckelaktiviteter Resurser	Säkerställ resursmässig uthållighet Tydliggör förväntad tidsinsats och ansvar Frigör och tillhandahåll medarbetarna tid åt förändringen Resurssätt med rätt kompetens Berättiga medlemmarnas autonomi över resurser
Nyckelaktiviteter Organisationskultur	Demonstration av önskat beteende av ledningen Informella belöningar för arbete enligt processförändring Främja förändringsbenägen kultur Främja en processorienterad kultur Uppmuntra till en våga-prova kultur	Nyckelaktiviteter Formella system	Monetär belöning av förändringsinsatser och resultat Processspecifika anpassningar av affärssystem och IT-stöd Säkerställ att relevant processrelaterad information och dokument finns lättillgängligt Mätning och utvärdering av processförändringseffekt	Nyckelaktiviteter Utbildning	Avsätt tid för utbildning Kombinera utbildningsformer och målgruppsanpassa Utbilda samtliga berörda medlemmar Nyttja praktiska exempel i utbildningen

Figur 6: Utgångspunkt för ramverk för nyckelaktiviteter för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ

3 Metod

Detta kapitel redogör för studiens vetenskapliga utgångspunkter, metodval, samt tillvägagångssätt för datainsamling och analys. Kapitlet syftar till att ge läsaren förståelse för hur studien har genomförts och hur dess kvalitet har säkerställts.

Först presenteras studiens utformning samt det vetenskapliga perspektiv som ligger till grund för arbetet. Därefter förklaras valet av deduktiv ansats och kvalitativ metod, samt valet att genomföra en fallstudie. Vidare beskrivs tillvägagångssättet för litteratursökning och urvalet av teoretiska källor. Uppdragsgivaren och de företag som intervjuats presenteras, följt av en beskrivning av datainsamlingen och det analytiska arbetet. Slutligen diskuteras forskningskvalitet med fokus på trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelsebarhet.

3.1 Vetenskapligt synsätt

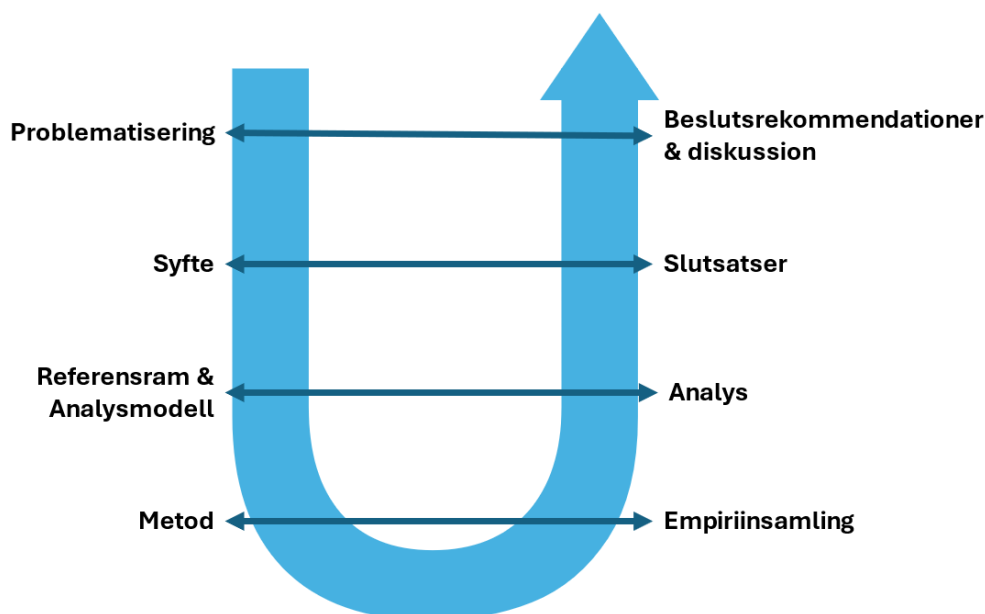
Författarna till denna studie har ett systemsynsätt. Detta synsätt vilar på antagandet att verkligheten behöver förstås genom att analysera relationer och mönster i hur olika delar samverkar inom ett system (Arbnor & Bjerke, 2008). I enlighet med detta betraktas kunskap som något som skapas genom systemförståelse och inte genom att undersöka isolerade aspekter av ett system.

Systemsynsättet innebär även en ontologisk uppfattning där verkligheten ses som sammansatt av både objektiva och subjektiva fakta (Arbnor & Bjerke, 2008). Detta medför ett vetenskapligt synsätt där även individers subjektiva upplevelser betraktas som giltiga uttryck för verkligheten, så länge dessa förstås i sitt systemiska sammanhang. Denna uppfattning av vetenskap förutsätter därmed att tolkning, förståelse och kontextualisering är viktiga delar av kunskapsproduktionen. Ur ett systemanalytiskt perspektiv är fortsättningsvis det övergripande målet med vetenskap inte att fastställa absoluta sanningar, utan att utveckla mer träffsäkra och meningsfulla modeller som speglar hur olika typer av system fungerar (Arbnor & Bjerke, 2008). Författarna identifierar sig med detta ideal, där vetenskaplig kunskap ses som ett resultat av en kontinuerlig process av modellering och reflektion, snarare än som en slutgiltig och objektiv sanning. Mot denna bakgrund har studiens formats utifrån en strävan att förstå processförändring som ett dynamiskt fenomen, som påverkas av aktörer, strukturer och resurser som samverkar i ett komplext system. Genom att identifiera mönster i intervjudata och analysera dessa i relation till ett systemperspektiv, har ambitionen varit att bidra med en fördjupad och praktiskt användbar förståelse av processorienterad förändring.

3.2 Studiens utformning

Studiens utformning utgår från det så kallade Wahlbinska U:et (Lekvall, 2001), se figur 7, vilket illustrerar hur en undersökning systematiskt rör sig från problemformulering till beslutsrekommendation. Modellen visar hur en undersökning förflyttar sig från problemformulering till datainsamling, analys och rapportering (Lekvall, 2001). Genom att utgå från modellen säkerställs att undersökningen kopplas tydligt till det ursprungliga beslutssammanhanget, vilket ökar relevansen och tillförlitligheten i resultaten (Lekvall, 2001).

Undersökningen inleds med en problematisering av processorienterade förändringsinitiativ som lägger grund till syftet. Syftet besvaras genom slutsatserna, och den inledande problematiseringen knyts an till den avslutande diskussionen och rekommendationerna. Den teoretiska referensram och analysmodellen byggs upp för att möjliggöra analys av insamlad empiri, och metodkapitlet redogör för hur denna empiri samlats in.



Figur 7: Det Wahlbinska U:et: en översikt av felkällor i en marknadsundersökning, baserad på (Lekvall, 2001, s. 183)

3.3 Vetenskaplig ansats och metod

I detta avsnitt presenteras den vetenskapliga ansats och metod som ligger till grund för studiens genomförande. Först presenteras relationen mellan teori och empiri, och sedan en beskrivning av den valda forskningsmetoden. Syftet är att rättfärdiga metoden och klargöra hur dessa bidrar till att besvara studiens frågeställning.

3.3.1 Vetenskaplig ansats

Denna studie har bedrivits utefter den vetenskapliga ansatsen deduktion. Den vetenskapliga ansatsen representerar förhållandet mellan teori och forskning och hur forskningen ämnas bedrivas. En deduktiv ansats innebär att forskningen utgår från befintlig teori för att formulera hypoteser (Bryman m. fl., 2024). Dessa hypoteser testas genom empirisk prövning, och resultaten tolkas i relation till hypotesen. Syftet är att bekräfta, vidareutveckla eller revidera den befintliga teorin (Bryman m. fl., 2024). Svårigheten med den deduktiva ansatsen är att den bygger på strikt logik vid teoriprövning, vilket kan bli problematiskt eftersom det inte alltid är självklart vilken teori som bör testas (Bryman m. fl., 2024). Trots dessa utmaningar ansågs en deduktiv ansats vara lämplig för denna studie, eftersom syftet är att utveckla ett ramverk samt identifiera huvudområden och nyckelaktiviteter inom processororienterade förändringsinitiativ. Ramverket utformades initialt med utgångspunkt i befintlig teori och har därefter prövats och vidareutvecklats genom empiriska intervjuer. På så vis har teorin fungerat som en vägledande grund för datainsamlingen, samtidigt som det empiriska materialet möjliggjort en reflektion kring ramverkets giltighet och tillämpbarhet i praktiken.

3.3.2 Vetenskaplig metod

Denna studie är bedriven med ett kvalitativt metodologiskt angreppssätt. Kvalitativ forskning är ett metodologiskt angreppssätt där fenomen studeras genom beskrivningar och tolkningar i ord (Bryman m. fl., 2024). I denna studie valdes det kvalitativa angreppssättet då en kvalitativ studie, i enlighet med Creswell & Creswell (2017), lägger större vikt i tolkning och djupgående analys. Detta gör metoden särskilt lämplig för att förstå fenomen där kontextuella faktorer och individers perspektiv är relevanta (Creswell & Creswell, 2017), vilket även är i linje med studiens systemvetenskapliga synsätt (Arbnor & Bjerke, 2008). Det kvalitativa metodvalet är således motiverat för att kunna besvara studiens syfte, som är att utveckla ett ramverk och identifiera huvudområden och nyckelaktiviteter vid processororienterade förändringsinitiativ. Metodvalet möjliggör insamling av utvecklade och nyanserade beskrivningar från personer som har erfarenhet av processororienterade förändringsinitiativ. Genom att samla in dessa utvecklade erfarenheter och tolkningar skapas en bättre förståelse för de processer, utmaningar och faktorer som är avgörande i dessa sammanhang. Data som bedömdes vara svår att fånga med en kvantitativ metod, såsom en enkätundersökning.

3.3.3 Fallstudie

Denna studie syftar till att undersöka processororienterat förändringsarbete som fenomen. Processororienterat förändringsarbete blir därmed även studiens analysenhet. För att undersöka det valda fenomenet har en multipel fallstudie valts att genomföras. Valet av denna design grundar sig dels i att Bryman m. fl. (2024) lyfter fram multipla fallstudier som särskilt lämplig när syftet är att undersöka ett allmänt och övergripande fenomen, där det analytiska intresset ligger i att förstå själva fenomenet. Vidare framhåller Bryman m. fl. (2024) vikten av att val av fall först och främst bör baseras på de förväntade lärandemöjligheterna och att forskare därmed bör välja de fall där de förväntas kunna dra fler lärdomar.

Utöver detta stöds valet av multipla fall även av resonemang hos Eisenhardt & Graebner (2007), som argumenterar för att en sådan design skapar förutsättningar för en mer robust och generaliserbar teoriutveckling. Genom att analysera flera fall kan forskaren identifiera återkommande mönster samt kontraster och variationer mellan olika kontexter, vilket bidrar till både fördjupad förståelse och ökad generaliserbarhet i studien. Detta är särskilt relevant i denna studie, då fenomenet processororienterat förändringsarbete kan anta olika uttryck beroende på typ av förändringsinitiativ och organisatorisk kontext.

3.3.4 Urval

För att undersöka fenomenet genomfördes intervjuer respondenter som arbetat med förändringar i linje med den definition av processororienterade förändringsinitiativ som presenterades i avsnitt (2.1.8). Eftersom endast ett begränsat antal personer intervjuats i varje organisation, baseras förståelsen av förändringsarbetet på dessa personers upplevelser och tolkningar. Detta är i linje med studiens systemsynsätt, där både objektiva och subjektiva inslag anses bidra till kunskapsbildning (Arbnor & Bjerke, 2008). Valet av fall bygger på Bryman m. fl. (2024), där fall först och främst bör väljas utifrån var flest lärdomar förväntas ges. Detta har tagit hänsyn till genom att välja ut respondenterna som besitter kunskap om hur organisationer arbetar med processledning och dessutom besitter kunskap om förändringsinitiativ som genomförts och uppfyller studiens definition av processororienterade förändringsinitiativ. De intervjuade respondenterna representerade sina egna åsikter och subjektiva upplevelser av processororienterade förändringsinitiativ, snarare än de organisationer de tillhör. I val av fall har en bredd av olika typer av organisationer i olika branscher eftersträvat.

3.4 Val av litteratur

Bryman m. fl. (2024) beskriver att en av de viktigaste uppgifterna inom ett forskningsprojekt är att systematiskt granska och analysera den befintliga litteraturen inom det valda ämnesområdet. De artiklar och böcker som använts i studien har i enlighet med Bryman m. fl. (2024) valts utifrån två typer av övervägande. Endast litteratur som är relevant för studiens syfte har inkluderats i analysen. Den litteratur som bedömts relevant har därefter granskats med avseende på kvalitet (Bryman m. fl., 2024). För att säkerställa att litteraturen har relevans med avseende på studiens syfte har huvudsakligen sökorden presenterat i Tabell 9 använts.

Tabell 9: Sökord vid litteratursökning

Sökord
Process change management
Business process reengineering
Organizational change
Process management
Process orientation
Leadership
Organisational culture

För litteratursökningen användes följande sökmotorer: *Google Scholar* och *LiU UniSearch*. Litteratururvalet innehåller både klassiska verk och nyare forskning. Äldre litteratur har använts för att förstå processororienteringens och förändringsledningens teoretiska grunder. Nyare litteratur har använts för att bekräfta att huvudområden och nyckelaktiviteter som lyfts i äldre litteratur fortfarande är aktuella och för att belysa aktuella utmaningar, trender och praktiska tillämpningar inom processororienterad förändringsledning.

3.5 Uppdragsgivare och fallföretag

Studiens uppdragsgivare är det svenska konsultföretaget Frontit som är specialiserat inom förändringsledning, projektledning och verksamhetsutveckling. Företaget verkar inom flera branscher och har erfarenhet av att stödja både privata och offentliga organisationer i samband med förändringsarbete. Under de senaste åren har uppdragsgivaren identifierat ett växande behov bland sina kunder av att genomföra förändringar i verksamhetens processer, exempelvis till följd av digitalisering. Det finns därför ett intresse av att fördjupa förståelsen för vilka faktorer och aktiviteter som är särskilt viktiga för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ.

Denna studie syftar att bidra till insikter kring detta. Empiriinsamlingen bygger på ett urval kundorganisationer som nyligen genomgått eller befinner sig i processförändringar. Även konsulter som är anställda av uppdragsgivaren och som har erfarenhet av processororienterade förändringsinitiativ har intervjuats. För att värna respondenternas anonymitet kommer inte organisationernas namn att kopplas till enskilda citat eller åsikter. Resultaten från studien och det framtagna ramverket syftar att ge stöd för framtida rådgivning inom processororienterade förändringsinitiativ.

3.6 Insamling av data

Följande avsnitt beskriver hur datainsamlingen i studien genomförts. Först beskrivs den valda datainsamlingsmetoden, varefter urvalet av företag och respondenter motiveras. Avslutningsvis redogörs för vilken information som delgavs respondenterna i syfte att efterleva ESOMAR:s grundläggande principer, samt vilka mätinstrument som användes under intervjuerna.

3.6.1 Metod för datainsamling

I studien har semistrukturerade intervjuer använts som metod för datainsamling. I en semistrukturerad intervju utgår intervjuaren från en uppsättning förutbestämda frågor, samtidigt som intervjuaren ges möjlighet till avsteg från intervjuguiden (Bryman m. fl., 2024). Metodvalet lämnar exempelvis utrymme att ställa följdfrågor för att fördjupa eller klargöra intervju svaren (Bryman m. fl., 2024). I enlighet med Bryman m. fl. (2024) är semistrukturerade intervjuer en vanligt förekommande metod för insamling av empiri inom kvalitativ forskning. Detta, tillsammans med metodens flexibilitet, gör att författarna bedömer den som väl anpassad för studiens syfte och utformning.

3.6.2 Val av företag och respondenter för intervju

I Tabell 10 återfinns en sammanställning av studiens 12 intervjurespondenter. Åtta av respondenterna arbetar som konsulter hos uppdragsgivaren. Samtliga konsulter som intervjuats har stor erfarenhet av att arbeta med processororienterade förändringsinitiativ. Eftersom studien syftar till att undersöka processororienterat förändringsarbete som fenomen bedömdes konsulternas erfarenhet som särskilt relevant, då de har arbetat med denna typ av förändringsarbete i olika kontexter och organisationer. Detta är fördelaktigt för att få en bred och nyanserad bild av fenomenet. Bland konsulterna finns en mångfald av erfarenheter från arbete inom globala multinationella företag, svenska myndigheter, kommuner och fastighetsbolag. Detta utesluter dock inte förekomsten av kontextspecifika huvudområden och nyckelaktiviteter som varierar

beroende på organisationstyp och typ av processförändring. För att bredda urvalsgruppen och få in fler perspektiv intervjuades även respondenter från tre olika fallföretag. Även dessa respondenter valdes utifrån deras erfarenhet av att arbeta med processorienterade förändringsinitiativ.

Tabell 10: Sammanställning av intervjurespondenter

Respondent	Företag	Roll	Datum	Tid
R1	A	Konsult	2025-04-11	68 min
R2	A	Konsult	2025-04-11	61 min
R3	A	Konsult	2025-04-14	50 min
R4	A	Konsult	2025-04-14	52 min
R5	A	Konsult	2025-04-14	52 min
R6	B	Projektledare	2025-04-15	46 min
R7	B	Verksamhetsutvecklare processledning	2025-04-15	80 min
R8	D	Avdelningschef	2025-04-29	40 min
R9	C	Verksamhetsutvecklare inom produktionsutveckling	2025-04-16	59 min
R10	A	Konsult	2025-04-16	58 min
R11	A	Konsult	2025-04-23	70 min
R12	A	Konsult	2025-04-25	60 min

I Tabell 11 återfinns en sammanställning av företagen som intervjuats i studien. Respondenter från tre företagen, utöver konsultbolaget, har intervjuats. Dessa tre företag har en tydlig koppling till energisektorn. Detta urval var inte ett medvetet val eller en strategisk inriktning från författarnas sida, utan snarare en följd av uppdragsgivarens nätverk och kontakter. Denna koncentration mot energisektorn kan ha påverkat studiens resultat och perspektiv, vilket bör beaktas vid tolkningen av slutsatserna. Samtidigt bidrar deltagandet från konsulterna med att erfarenheter från andra branscher och kontexter representeras. Redan efter att ett fåtal intervjuer genomförts gick det att urskilja tydliga likheter och mönster bland respondentsvaren. Eisenhardt & Graebner (2007) beskriver att empirisk mättnad uppstår när ytterligare datainsamling inte längre tillför nya insikter eller information. Efter tolv intervjuer upplevde författarna att ytterligare datainsamling sannolikt inte skulle tillföra en stor del nya relevanta aspekter. Därför antogs empirisk mättnad.

Tabell 11: Sammanställning av de intervjuade företagen.

Organisation	Typ av bolag	Antal intervjuer
A	Konsultbolag och uppdragsgivare	8
B	Förvaltningsmyndighet inom energisektorn	2
C	Kommunalt energibolag	1
D	Kommunalt energibolag	1

3.6.3 Respondentinformation och Intervjuupplägg

Intervjuguiden, som återfinns i Appendix I, användes som utgångspunkt vid intervjuerna. Intervjuguiden utformades utefter Brinkmann (2013) riktlinjer där frågorna eftersträvades att vara korta, enkla och befriade från akademisk jargong. Målet var, i enlighet med Brinkmann (2013), att ställa öppna frågor som framkallade spontana beskrivningar från intervjupersonerna. Intervjuerna utformades med hänsyn till ESOMAR:s tre grundläggande principer. Den första principen beskriver vikten av att respondenter informeras om forskningens syfte, vilken typ av information som samlas in, hur insamlad data kommer att användas samt i vilka sammanhang resultaten kan komma att publiceras (ICC/ESOMAR, 2016). För att säkerställa efterlevnaden av den första principen informerades samtliga respondenter om syftet med både studien och intervjuerna, hur insamlad data skulle användas samt var studien avsågs att publiceras. Den andra principen beskriver att personuppgifter som används i forskning skyddas noggrant från obehörig åtkomst och inte lämnas ut utan respondentens samtycke (ICC/ESOMAR, 2016). I enlighet med principen informerades respondenterna om att både deras namn och företagsnamn skulle anonymiseras. Respondenterna gav även sitt informerade samtycke till användningen av de inspelnings- och transkriberingsverktyg som användes under intervjuerna. Den tredje och sista principen berör att forskare måste agera etiskt och avstå från allt som kan skada en enskild deltagare eller skada förtroendet för marknads-, opinions- och samhällsvetenskaplig forskning (ICC/ESOMAR, 2016). För att säkerställa ett etiskt förhållningssätt i enlighet med den tredje princip har studien utformats med hänsyn till respondenternas integritet och välmående. Deltagandet i studien var helt frivilligt. Under intervjuerna eftersträvades en respektfull och lyhörd ton och inga frågor ställdes som kunde upplevas som känsliga eller integritetskränkande. Vidare har all data behandlats konfidentiellt och anonymiserats i rapporteringen för att förhindra att enskilda personer eller företag kan identifieras. Genom detta tillvägagångssätt har forskarna verkat för att inte orsaka skada för någon enskild respondent och samtidigt upprätthålla forskningens trovärdighet och anseende.

Intervjuerna genomfördes antingen fysiskt eller digitalt via Microsoft Teams, beroende på respondenternas tillgänglighet och geografiska placering. För att underlätta transkribering och efterföljande kodning användes Teams inbyggda transkriberingsfunktion i kombination med ljudinspelning. Alla transkriberingar har därefter noggrant jämförts med respektive ljudinspelning

för att säkerställa innehållets korrekthet och överensstämmelse mellan det inspelade materialet och den skriftliga återgivningen. Under intervjuerna användes även ett kalkylark där de i teorin identifierade nyckelaktiviteterna och huvudområdena fanns representerade. När respondenterna uttryckte att en nyckelaktivitet var av betydelse markerades detta med ett kryss i kalkylarket. För att säkerställa att markeringarna var korrekta och att det fanns tillräckligt empiriskt stöd för att respondenten verkligen betonat aktiviteten som viktig, jämfördes kalkylarken noggrant med intervjutranskriberingarna.

3.7 Analysprocessen

Syftet med studien är att utveckla ett ramverk med identifierade huvudområden och nyckelaktiviteter. Analysmodellen har agerat som en struktur för att samla empiri och tolkning av denna i linje med studiens två frågeställningar. Kodning är ett effektivt sätt att analysera kvalitativ data på ett strukturerat sätt (Brinkmann, 2013; Glaser & Strauss, 2017). Det empiriska materialet har kodats i kalkylark efter huvudområden i enlighet med etablerad litteratur för att ge en överskådlig blick och att underlätta analys. Se kapitel 3.6 för beskrivning av studiens datainsamling.

I analysen har en tematisk metodik tillämpats där intervju svaren sorterats i relation till de sex huvudområden som identifierats i avsnitt 2.3.3. Detta möjliggjorde en jämförelse mellan teori och empiri och en initial kodning där svar som relaterade till en viss nyckelaktivitet markerades. Genom att koppla respondenternas till specifika huvudområden och nyckelaktiviteter kunde analysen tydliggöra varför identifierade huvudområden uppfattades som relevanta och vilka aktiviteter som uppfattas som centrala i praktiken för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ. Analysmodellen användes på så sätt som ett verktyg för att strukturera empirin och analysen.

Den första delen av ramverket utgår från första frågeställningen och handlar om att identifiera vilka huvudområden som är viktiga för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ och varför dessa huvudområden är viktiga. Den insamlade empirin som bedömts vara relevant för att besvara frågeställning presenteras och analyseras utifrån respektive huvudområde, med målbilden att identifiera och förstå de bakomliggande orsakerna till respektive huvudområdes betydelse. Den andra delen av analysen relaterar till identifiering av vilka nyckelaktiviteter inom de identifierade huvudområdena som är viktiga för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ. Den andra delen av analysen följer samma struktur som den första där empiri kopplat till nyckelaktiviteter inom respektive huvudområde presenteras följt av en analys. Endast de nyckelaktiviteter som lyfts fram som betydelsefulla av minst hälften av respondenterna (6 eller fler) inkluderas i det slutgiltiga ramverket. Analysen avslutas med en sammanställande analys där det slutgiltiga ramverket presenteras.

I sista delen av rapporten presenteras studiens teoretiska och praktiska bidrag, följt av begränsningar och fortsatta studier, och rekommendationer.

3.8 Etik

Vid genomförandet av forskning är det viktigt att etiska principer som syftar till att skydda forskningsdeltagare och säkerställa att god forskningssed anammats (Bryman m. fl., 2024). Bryman m. fl. (2024) delar in dessa i fyra kategorier: Att inte göra skada, Informerat samtycke, Integritet och Att undvika förledande.

Att inte göra skada innebär att forskaren ska minimera risker för fysiska, psykiska eller sociala negativa konsekvenser för deltagarna (Bryman m. fl., 2024). Det kan exempelvis handla om att undvika att sätta deltagare i obekväma eller utsatta situationer och att förhindra att känslig information hanteras på ett sätt som kan skada individen eller gruppen (Bryman m. fl., 2024).

Informerat samtycke innebär att deltagarna ges fullständig och tydlig information om studiens syfte, metod och villkor så att de kan ta ett aktivt beslut om att delta eller inte (Bryman m. fl., 2024). Deltagarna ska inte heller känna sig tvingade att delta och att dessa kan avbryta att delta när som helst (Bryman m. fl., 2024).

Integritet handlar om att skydda deltagarnas privatliv och personliga uppgifter (Bryman m. fl., 2024). Även om forskningen inte orsakar direkt skada kan individer ändå uppleva att deras integritet kränks om de inte känner att deras rätt till integritet (Bryman m. fl., 2024).

Att undvika förledande innebär att forskaren inte medvetet vilseleder deltagarna om studiens syfte eller forskarens intentioner (Bryman m. fl., 2024). Deltagarna bör ges en så ärlig och komplett beskrivning av studien som möjligt (Bryman m. fl., 2024). Detta är särskilt viktigt i kvalitativ forskning, där transparens bidrar till att deltagare känner trygghet i sin medverkan (Bryman m. fl., 2024).

Genom att aktivt ta hänsyn till dessa fyra principer under hela forskningsprocessen, från planering till datainsamling och rapportering, har denna studie i största möjliga mån strävat efter att uppnå god forskningsetik. För att uppnå dessa har deltagare i studien anonymiserats, informerats om syftet och författarnas intentioner med studien, samt informerats om deras rätt att neka deltagande.

3.9 Kvalitetsutvärdering

I denna studie har de fyra kriterier för som presenteras av Lincoln & Guba (1985) tillämpats för att eftersträva god forskningskvalitet. Dessa är: kredibilitet (eng. credibility), överförbarhet (eng.

transferability), pålitlighet (eng. dependability) och bekräftelsebarhet (eng. confirmability). Hur studien har anpassats för att efterleva dessa kriterier för kvalitetsutvärdering presenteras nedan.

3.9.1 Kredibilitet

Kredibilitet handlar om hur väl forskningsresultatet återspeglar den verklighet som studiens ämne undersöker (Bryman m. fl., 2024). Enligt Bryman m. fl. (2024) är en avgörande faktor för att uppnå kredibilitet att forskningen bedrivs i enlighet med godtagbar forskningsmetod. I denna studie har kredibilitet eftersträvat genom att följa de företagsekonomiska forskningsmetoder som beskrivs av Bryman m. fl. (2024), samt genom kontinuerlig dialog och återkoppling från handledare vid universitetet. Lincoln & Guba (1985) rekommenderar även triangulering som en metod för att stärka en studies kredibilitet. I denna studie har triangulering tillämpats vid litteraturinsamlingen för att säkerställa att relevanta huvudområden och nyckelaktiviteter kopplade till processororienterade förändringsinitiativ innan analysmodellen utformas.

3.9.2 Överförbarhet

Lincoln & Guba (1985) beskriver överförbarhet som ett kvalitetskriterium som rör huruvida forskningsresultat kan tillämpas i andra kontexter. Vidare beskriver Bryman m. fl. (2024) att kvalitativa studier ofta innebär ingående undersökningar av små grupper eller individer med specifika egenskaper. Därmed tenderar kvalitativa studier att prioritera djup snarare än den breda generaliserbarhet som kvantitativa studier eftersträvar. Eftersom kvalitativa studier fokuserar på den unika kontexten och dess betydelse för det undersökta fenomenet Bryman m. fl. (2024), påverkas även studiens överförbarhet. Lincoln & Guba (1985) argumenterar för att snarare än att sträva efter generell generaliserbarhet, bör forskare ge en detaljerad beskrivning av den kontext där data samlas in. En sådan rik och kontextuell beskrivning underlättar för andra att bedöma i vilken utsträckning resultaten kan överföras till andra sammanhang.

För att stärka denna studies överförbarhet har data samlats in från flera fallföretag som delar vissa centrala egenskaper, däribland att organisationerna nyligen genomgått, eller befinner sig i processförändring. Även konsulter som är anställda av uppdragsgivaren och som har erfarenhet av processororienterade förändringsinitiativ har intervjuats. De intervjuade konsulterna har tillsammans erfarenhet från ett brett spektrum av företag, organisationstyper och branscher där de varit involverade i processororienterade förändringsinitiativ. Deras samlade perspektiv bidrar med värdefull insikt i vilka huvudområden och nyckelaktiviteter som är relevanta oberoende av typen av företag och processförändring. Genom att samla in data från flera fallföretag och konsulter med erfarenheter av processororienterade förändringsinitiativ i olika kontexter, möjliggjordes en

bredare och mer nyanserad förståelse för förändringsledning i dessa sammanhang. Detta bidrar till att stärka studiens överförbarhet.

Trots denna ansats har studiens tidsramar satt vissa begränsningar relaterat till datainsamlingen. En längre tidsperiod hade möjliggjort datainsamling från flera fall, vilket i sin tur kunde ha ökat studiens överförbarhet ytterligare. För att underlätta för läsaren att bedöma resultatens överförbarhet till andra kontexter, har en detaljerad fallbeskrivning givits av fallföretagen och uppdragsgivaren. Detta i enlighet med (Lincoln & Guba, 1985). En begränsning i studien, som har påverkan på resultatets överförbarhet, är att samtliga konsulter intervjuats från ett och samma konsultföretag, som implementerar en och samma modell för processledning. Detta kan påverka variationen i perspektiv och erfarenheter som annars hade kunnat upptäckas genom att inkludera konsulter från flera olika företag med olika angreppssätt till processledning. Därmed finns en risk att vissa nyanser eller alternativa synsätt inte fångats i studien, vilket påverkar överförbarheten negativt i enlighet med (Bryman m. fl., 2024). Tydliga mönster och återkommande svar kunde identifieras i intervjuerna med både konsulterna och fallföretagen, vilket tyder på att studiens resultat ändå har en relativt god överförbarhet till andra kontexter (Eisenhardt & Graebner, 2007).

3.9.3 Pålitlighet

I enlighet med Lincoln & Guba (1985) används pålitlighet som en parallell till reliabilitet och för att säkerställa att studiens resultat är trovärdiga och inte är slumpmässiga. För att uppnå pålitlighet framhäver Lincoln & Guba (1985) vikten av en spårbar och systematiskt forskningsprocess där hela forskningsprocessen dokumenteras och görs tillgänglig för läsaren av studien. Detta för att det ska vara möjligt att säkerställa att studien använt korrekta forskningsprocedurer (Lincoln & Guba, 1985). För att öka pålitligheten i denna studie har studiens syfte, metodval och metod för datainsamling detaljerat beskrivits i metodavsnittet. I studien har en semistrukturerad intervjumetod valts där följdfrågor, som inte är inkluderade i intervjuguiden, tillåtit där det bedömts givande. Att följdfrågor tillåtit påverkar pålitligheten negativt eftersom det blir svårare för utomstående att helt replikera datainsamlingen. Valet av semistrukturerad intervjuteknik motiveras dock med att tekniken möjliggör en högre grad av flexibilitet än den strukturerade intervjun (Bryman m. fl., 2024), vilket ansågs särskilt värdefullt vid då det är i studiens intresse att få en nyanserad bild av respondenternas åsikter kopplat till förändringsledning.

3.9.4 Bekräftelsebarhet

Kvalitetskriteriet bekräftelsebarhet handlar om att säkerställa att forskaren agerar i enlighet med god forskningssed och antar en så objektiv ansats som möjligt (Bryman m. fl., 2024). Samtidigt påpekar Bryman m. fl. (2024), att fullständig objektivitet är omöjlig inom företagsekonomisk

forskning, eftersom forskningsresultaten alltid påverkas av forskarens tolkningsprocess i någon mån. För att eftersträva bekräftelsebarhet i denna studie har kontinuerlig granskning av handledare genomförts, i enlighet med Lincoln & Guba (1985) rekommendation att granskare bör bedöma huruvida bekräftelsebarhet har uppnåtts. Vidare har stor vikt lagts vid att detaljerat dokumentera och beskriva forskningsprocessen för att öka transparensen. För att ytterligare minimera risken att datainsamlingen påverkas av författarnas egna tolkningar och åsikter har samtliga intervjuer spelats in, vilket möjliggör en fullständig granskning av intervjusvaren i efterhand. Detta säkerställer att analysen bygger på en rättvisande återgivning av respondenternas svar och stärker därigenom studiens bekräftelsebarhet.

3.10 Användning av generativ artificiell intelligens

Generativ artificiell intelligens (GenAI) har använts genom rapportens gång. GenAI:n har använts i syfte att genom översättningar och förslag förbättra språket, grammatik och struktur. Modellen som har använts under arbetets gång är ChatGPT, som bygger på en stor språkmodell utvecklad av företaget OpenAI. Eftersom GenAI-verktyg inte alltid är korrekt i sitt innehåll har detta alltid granskas, och vid behov redigerats av författarna.

4 Empiri och analys

Detta kapitel presenterar och analyserar det empiriska materialet med stöd i den teoretiska referensramen och analysmodellen. Syftet är att tolka och förstå empirin, samt relatera dessa till studiens syfte och frågeställningar.

4.1 Huvudområden för förankring av processororienterade förändringsinitiativ

I följande avsnitt presenteras empiri och analys för att besvara den första frågeställningen, vilket innebär att utreda vilka huvudområden som är viktiga att fokusera på vid förankring av processororienterade förändringsinitiativ och varför. För att ta reda på motiveringar bakom huvudområdenas relevans presenteras först insamlad empiri kopplat till identifierade huvudområden. Därefter görs en analys av empirin för att analysera varför huvudområdet är viktigt att fokusera på vid processororienterade förändringsinitiativ.

4.1.1 Huvudområde: Ledarskap

I följande avsnitt undersöks varför ledarskap är viktigt för förankring av processororienterade förändringsinitiativ. Först presenteras empiri kring huvudområdet ledarskap. Därefter presenteras en analys av insamlad empiri och teori.

4.1.1.1 Respondentsvar kopplade till huvudområdet ledarskap

Samtliga respondenter framhåller att ledarskap är viktigt för att lyckas med förankring av processororienterade förändringsinitiativ. R1, R2, R4, R6, R7, R10, R11 och R12 uttryckte att ledningen har en avgörande roll i att visa aktivt och enat stöd för processförändringen. R1 utvecklade resonemanget med att lyfta fram att det är avgörande att högsta ledningen tydligt och konsekvent visar sitt stöd för förändringen. Om ledningen visar minsta tvekan, exempelvis genom att inte låta helt övertygad när de får frågor om förändringsarbetet, kan detta enligt R1 snabbt uppfattas av medarbetarna. Vilket riskerar att undergräva både förändringens legitimitet och angelägenhet. R6, R7 och R11 framhåller att ledningens aktiva och enade stöd är en förutsättning för att den person, eller grupp av personer, som leder det operativa arbetet med processförändringen ska kunna påvisa förändringens legitimitet och överkomma initialt förändringsmotstånd. R11 beskriver att ledningens stöd på samtliga hierarkiska nivåer är avgörande för att förankra funktionsöverskridande processförändringar, där högsta ledningens engagemang är särskilt viktigt för att säkra legitimitet och minska motstånd. Respondenten

illustrerar detta med ett exempel från ett processororienterade förändringsinitiativ-projekt, där hen som projektledare använde VD:s uttalade stöd för att övertyga linjecheferna. Om cheferna motsatte sig förändringen hänvisades de till att ta diskussionen vidare med VD. R11 beskriver vidare att högsta ledningen kan visa sitt engagemang för förändringsinitiativet genom att kontinuerligt följa upp processen och efterfråga resultat.

R2, R3, R6, R7, och R10 framförde att ledningen även har en avgörande roll i att kommunicera syftet och behovet bakom förändringen. R10 lyfter att det är ledningens ansvar att förmedla varför förändringsarbetet är viktigt, varför det är nödvändigt att förändringen genomförs och hur förändringen kommer att leda till långsiktig förbättring för de medarbetare som arbetar, eller påverkas av, processen. På liknande sätt beskriver R7 hur tydliga styrsignaler från ledningen, inklusive en förklaring till varför förändringen behövs, är avgörande för att skapa acceptans i organisationen. R2, R3 och R7 understryker att ledningen behöver vara tydlig med vilket värde förändringen ska skapa och hur den hänger samman med organisationens övergripande affärsstrategi eller målsättning. R3 lyfter även vikten av att tydligt motivera varför medarbetare ska arbeta enligt gemensamma processer och varför arbetssättet behöver vara enhetligt för alla som berörs av processförändringen, vilket förutsätter en trovärdig och konsekvent kommunikation från ledningen.

I Tabell 12 sammanfattas det empiriska underlaget från respondentsvaren rörande varför ledarskap är viktigt för förankring av processororienterade förändringsinitiativ.

Tabell 12: Ledarskapets betydelse för förankring av processororienterade förändringsinitiativ

Motivering av relevans	Respondent
Ledarskap skapar legitimitet och hanterar motstånd genom aktivt och enat stöd	R1, R2, R4, R6, R7, R10, R11, R12
Ledarskap skapar förståelse och engagemang genom att kommunicera syfte och behov bakom förändringen	R2, R3, R6, R7, R8, R10

4.1.1.2 Analys av huvudområdet ledarskap

Följande analys relaterar till litteratur som återfinns i avsnitt 2.3.3. Genom att förstå varför respondenterna anser att ledarskap är viktigt för förankring av processororienterade förändringsinitiativ kan huvudområdets relevans identifieras.

Empirin visar att samtliga respondenter lyfter ledarskap som en avgörande faktor för att lyckas med förankring av processororienterade förändringsinitiativ. Detta ligger i linje med vad som beskrivs i teorin, där ledarskap identifierats som ett återkommande tema för att driva förändringsarbete och skapa de förutsättningar som krävs för att nå framgång (se Avsnitt 2.3.3,

Tabell 2). Två huvudsakliga motiveringar till ledarskapets betydelse identifierades i empirin. Respondentsvaren från R1, R2, R4, R6, R7, R10, R11 och R12 indikerar vikten av att ledningen visar aktivt och enat stöd för förändringsinitiativet. Respondenterna betonar fortsättningsvis att ett passivt godkännande inte är tillräckligt, utan att ledningen måste vara synligt engagerad och stå helhjärtat bakom förändringen. Detta kan kopplas samman med teori av Bullock & Batten (1985) och Kotter (2007), som framhåller att ledare måste vara direkt involverade och ta ansvar för förändringsprocessen, snarare än att förlita sig på att processen drivs framåt av sig själv. Schein (1996) beskriver fortsättningsvis att ledare bör agera som trygghetsskapare och förebilder i förändringsarbetet, vilket återfinns i R1:s resonemang om vikten av att ledningen kommunicerar konsekvent och undviker att signalera osäkerhet, då detta snabbt kan uppfattas av medarbetare och undergräva förändringens legitimitet och angelägenhet. R11:s exempel på hur högsta ledningen konkret kan visa sitt stöd genom att aktivt följa upp projektet och efterfråga resultat stödjer även vikten av ledningens närvaro och ansvarstagande i förändringsarbetet. En motivering till huvudområdet relevans är således att *skapa legitimitet och hantera motstånd genom aktivt och enat stöd*.

Den andra motiveringen som framträder i empirin är vikten av att ledningen kommunicerar syftet och behovet bakom förändringen. Detta lyfts av R2, R3, R6, R7, R10, där meningsskapande och tydlig kommunikation lyfts som centrala delar för att motverka förändringsmotstånd (Kanter, 1992; Kotter, 2007; Cameron & Green, 2019). Kotter (2007) beskriver att bristande kommunikation kring varför förändringen är nödvändig och vilken nytta förändringen förväntas leda till riskerar att skapa förvirring, passivitet och motstånd hos medarbetarna. Detta bekräftas av R10, som lyfter att det är ledningens ansvar att förmedla förändringens betydelse och långsiktiga värde, samt av R7 som beskriver hur tydliga styrsignaler från ledningen är avgörande för acceptans. R3 bidrar med ytterligare en dimension genom att lyfta vikten av att motivera varför gemensamma arbetssätt och processer ska tillämpas konsekvent i olika delar av organisationen, vilket enligt R3 förutsätter trovärdig kommunikation från ledningen. En motivering till huvudområdet relevans är således att *skapa förståelse och engagemang genom att kommunicera syfte och behov bakom förändringen*.

4.1.2 Huvudområde: kommunikation

I följande avsnitt undersöks varför kommunikation är viktigt för förankring av processororienterade förändringsinitiativ. Först presenteras empiri kring huvudområdet kommunikation. Därefter presenteras en analys av insamlad empiri och teori.

4.1.2.1 Respondentsvar kopplade till huvudområdet kommunikation

Samtliga respondenter ser kommunikation som ett betydande område för att lyckas med förankringen av processororienterade förändringsinitiativ. R1, R4, R5, R9, R10, R11 och R12 lyfte att kommunikation är ett viktigt verktyg för att förhindra motstånd och osäkerhet bland medarbetare och intressenter som påverkas av processförändringen. Samtliga av dessa respondenter lyfte att tydlig, kontinuerlig och transparent kommunikation under förändringsprocessen är avgörande för att motverka spekulatation och minska oro bland medarbetarna. R1 beskrev ett framgångsrikt processförändringsinitiativ där projektledaren regelbundet, varje fredag, genomförde informationsmöten om förändringsarbetets aktuella status, oavsett om det fanns några nyheter att rapportera eller inte. Under dessa möten gavs samtliga medarbetare möjlighet att uttrycka sina farhågor och ställa frågor kring förändringen. R1 betonar att denna kontinuerliga och transparenta kommunikation utgjorde en central framgångsfaktor som bidrog till att minska risken för spekulatation, oro och motstånd.

Vidare lyfter R11 att det är särskilt viktigt att informera och föra en kontinuerlig dialog med nyckelpersoner som visar på aktivt förändringsmotstånd. Genom att hålla dessa individer uppdaterade och välinformerade under förändringsarbetet går det ofta att minska deras oro och motstånd. Även R9 belyser att vissa nyckelpersoner kan ge uttryck för större motstånd än andra. R9 framhåller därför vikten av att processledningen tidigt i förändringsarbetet tar sig tid att lyssna in och bemöta dessa individers farhågor, trots att brist på tidsmässiga resurser ofta utgör en utmaning inom förändringsprojekt. R4 betonar även betydelsen av att upprätthålla en kontinuerlig dialog med medarbetarna kring förändringen, särskilt i de fall där förändringsprocessen sträcker sig över en längre tidsperiod.

R2, R3, R4, R7, R8, R9, R12 och framförde uttryckligen vikten av att kommunicera varför förändringen genomförs. Detta överlappar även huvudmotiveringen för ledarskap, då det enligt respondenterna är högsta ledningens ansvar att förmedla syftet och visionen på ett tydligt sätt. R6 framhöll att detta är avgörande för att kunna motivera medarbetarna att investera den tid och energi som krävs på individnivå för att möjliggöra förändringen. Respondenten betonade vikten av att tydliggöra det personliga utbytet som medarbetarna kan förvänta sig som resultat av sitt engagemang. Även R11 framförde vikten av att förklara varför en förändring genomförs för att motivera medarbetarna att acceptera att processförändringen inledningsvis kan medföra utmaningar och besvär. R1 förklarar att de som är insatta och leder förändringen ofta har lätt att underskatta vikten av den här typen av kommunikation, då dessa individer själva är väl insatta i syftet och visionen med förändringen. Flera respondenter (R3, R5, R6, R9) framhöll även vikten av att inte enbart tydliggöra det övergripande organisatoriska syftet och visionen, utan att det även är fördelaktigt att konkretisera hur förändringen påverkar medarbetare på individnivå. R3, R5 och R6 beskriver att medarbetare behöver förstå vilken roll de själva har i förändringen och vad som förväntas av dem. Enligt R6 ökar detta chanserna för aktivt deltagande och minskar risken för

passivitet eller motstånd.

R2, R6, R7, R8, R9, R11, R12 och framför att kommunikation inte enbart bör inkludera informationsöverföring från processledning till medarbetare, utan även fungera som ett medel för att möjliggöra tvåvägsdialog och aktivt engagemang mellan berörda medarbetare. R2, R6 och R8 framhöll vikten av att inkludera processanvändare tidigt i utvecklingsarbetet för att samla in synpunkter och säkerställa att processanvändare känner att deras perspektiv beaktas vid förändringens utformning. R8 beskriver ett processförändringsinitiativ från när respondentens organisation införde ett nytt systemstöd. Det nya systemstödet innebar förändrade arbetssätt för fältpersonal där bland annat alla former av felregistreringar nu skulle registreras via en mobilapp. Redan i planeringsfasen av processförändringen gavs fältpersonal möjlighet att framföra eventuella synpunkter. R8 beskriver att genom att tidigt fånga upp fältpersonalens perspektiv kunde projektgruppen både anpassa systemets utformning och adressera farhågor. Enligt R8 var den tidiga involveringen av processanvändarna särskilt viktig för att bemöta och hantera den skepsis som uttrycktes bland äldre fälttekniker inför användning av den nya tekniken. Även R10 och R12 påpekar att möjligheten för medarbetarna att uttrycka åsikter och ställa frågor inte bara bidrar till ökad förståelse, utan även ökar engagemanget och stärker förtroendet för förändringsledningen.

I Tabell 13 sammanfattas det empiriska underlaget från respondentsvaren rörande varför kommunikation är viktigt för förankring av processororienterade förändringsinitiativ.

Tabell 13: Kommunikationens betydelse för förankring av processororienterade förändringsinitiativ

Motivering av relevans	Respondent
Kommunikation förhindrar motstånd och osäkerhet	R1, R4, R6, R8, R9, R10, R11
Kommunikation förmedlar syfte och vision	R1, R2, R3, R6, R7, R8, R9, R10, R12
Kommunikation skapar delaktighet och dialog	R2, R6, R7, R9, R8, R11, R12

4.1.2.2 Analys av huvudområdet kommunikation

Följande analys relaterar till litteratur som återfinns i avsnitt 2.3.3. Genom att förstå varför respondenterna anser att kommunikation är viktigt för förankring av processororienterade förändringsinitiativ kan huvudområdets relevans identifieras.

Empirin visar att samtliga respondenter framhåller kommunikation som en avgörande framgångsfaktor för att uppnå en effektiv förankring av processororienterade förändringsinitiativ. Detta överensstämmer med tidigare forskning inom förändringsledning, där kommunikation lyfts fram som ett centralt område för processororienterade förändringsinitiativ (se Avsnitt 2.3.3, Tabell 2). Tre huvudsakliga motiveringar till ledarskapets betydelse identifierades i empirin.

Respondentsvar från R1, R4, R5, R9, R10, R11 och R12 indikerar att kommunikation är avgörande för att minska motstånd och förebygga osäkerhet hos medarbetare och intressenter som berörs av processförändringen. Kotter (2007) framför att utan tydlig kommunikation riskerar förändringen att missförstås eller mötas av skepsis bland medarbetarna. En motivering till huvudområdet relevans är således att *minska motstånd och osäkerhet*.

Den andra motivering som lyfts av respondenterna är vikten av att tydligt kommunicera syftet och visionen med förändringsinitiativet. Flera respondenter (R2, R3, R4, R7, R8, R9, R12) betonade uttryckligen vikten av att tydligt kommunicera varför förändringen genomförs. Både Kotter (2007) och Cameron & Green (2019) framför vikten av en genomtänkt vision för förändringsinitiativet för att undvika att processförändringen fragmenteras och tappar målriktningen. Det överensstämmer även med Hammer & Champy (1993) och Cameron & Green (2019), som framhåller att ledningen måste tydliggöra både att förändringen ska ske och vilket mål organisationen strävar efter att uppnå. En motivering till huvudområdet relevans är således att *förmedla syfte och vision*.

Betoningen av tvåvägsdialog och tidig involvering av medarbetare är förenlig med Sikdar & Payyazhi (2014) som understryker vikten av ett kontinuerligt informationsflöde i båda riktningar genom organisationens hierarki. Sikdar & Payyazhi (2014) framför att informationsflöden mellan hierarkiska nivåer inte bara minskar osäkerhet och missförstånd, utan även stärker medarbetarnas känsla av inkludering och engagemang. Genom att ge medarbetarna möjlighet att påverka förändringens utformning ökar acceptansen för förändringen samtidigt som motståndet reduceras. Något som belyses av R8:s respondentsvar. En motivering till huvudområdet relevans är således att *skapa delaktighet och dialog*.

4.1.3 Huvudområde: Resurser

I följande avsnitt undersöks varför resurser är viktigt för förankring av processororienterade förändringsinitiativ. Först presenteras empiri kring huvudområdet resurser. Därefter presenteras en analys av insamlad empiri och teori.

4.1.3.1 Respondentsvar kopplade till huvudområdet resurser

R2, R4, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12 framför att tillräckligt med tidsmässiga resurser allokerade till förändringsinitiativet är avgörande för att lyckas med förankring av processororienterade förändringsinitiativ. R2 påpekar vidare att det sällan är direkta ekonomiska medel som utgör den främsta begränsningen, utan snarare bristen på tillgänglig arbetstid från medarbetarna. Även om arbetstid i sig är en ekonomisk resurs, framför R2, R7, R10 och R11 att denna begränsning oftare manifesteras genom avsaknad av tidskapacitet snarare än som direkta budgetproblem. R2, R3 och R11 understryker även vikten av att eftersträva ett långsiktigt

tidsperspektiv vid genomförandet av processförändringar. R3 förklarar att det är viktigt att inte avsluta förändringsinsatser för tidigt och att det finns en etablerad plan för hur förändringen ska förvaltas långsiktigt. Enligt R3 kan långsiktig förankring underlättas genom att exempelvis dokumentera nya arbetssätt i formell dokumentation och genom strukturerade överlämningsprocesser i processteam. R11 beskriver att grunden i allt processarbete är långsiktighet och det krävs således en långsiktig tidsallokering till processarbete. I den bästa av världar, enligt både R2 och R11, ska inte processförändringar ses som något som sker vid sidan av ordinarie arbetsuppgifter, utan vara en inkluderad och självklar del av ordinarie arbetsuppgifter. R10 beskriver att medarbetare ofta förväntas driva processförändringar utöver sina ordinarie arbetsuppgifter, utan att någon extra arbetstid avsätts, vilket R10 beskriver som problematiskt.

R1, R2, R3, R4, R5, R7, R12 framhåller att närvaro av resurser med relevant kompetens och befattning är en avgörande förutsättning för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ. R2 betonar vikten av att säkerställa representation från hela den process som ska förändras. R3 framhåller att det är särskilt viktigt att inkludera medarbetare med praktisk erfarenhet av att arbeta i den aktuella processen redan i planeringsstadiet av förändringsarbetet. R4 beskriver att en processförändring inte kan genomföras utan representation från samtliga relevanta delar av organisationen. Vidare lyfter R4 att det kan vara mer fördelaktigt att skjuta upp förändringsinitiativet tills det är möjligt att säkerställa både kompetens och representation, exempelvis när en avdelning redan är hårt arbetsbelastad. R5 betonar att engagemang och tidsinsats från operativa chefer är avgörande för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ. Dessa chefer har, enligt R5, inte bara beslutsmandat över de resurser som krävs för att genomföra förändringen, utan de förväntas även axla rollen som förändringsledare och driva förändringsarbetet bland medarbetarna inom sina respektive funktioner och avdelningar.

I Tabell 14 sammanfattas det empiriska underlaget från respondentsvaren rörande varför resurser är viktigt för förankring av processororienterade förändringsinitiativ.

Tabell 14: Resursers betydelse för förankring av processororienterade förändringsinitiativ

Motivering av relevans	Respondent
Resurser i form av arbetstid frigör kapacitet för förändringsarbete	R2, R4, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12
Resurser i form av kompetenser och representation underlättar förankring	R1, R2, R3, R4, R5, R7, R12

4.1.3.2 Analys av huvudområdet resurser

Följande analys relaterar till litteratur som återfinns i avsnitt 2.3.3. Genom att förstå varför respondenterna anser att resurser är viktigt för förankring av processororienterade förändringsinitiativ kan huvudområdets relevans identifieras.

Empirin visar att samtliga respondenter framhåller resurser som avgörande för att uppnå en effektiv förankring av processororienterade förändringsinitiativ. Detta överensstämmer med tidigare forskning inom förändringsledning och processororienterade förändringsinitiativ, där resurser lyfts fram som ett centralt område för processororienterade förändringsinitiativ (se Avsnitt 2.3.3, Tabell 2). Två huvudsakliga motiveringar till resursers betydelse för förankring av processororienterade förändringsinitiativ kan identifieras i empirin. Den första handlar om vikten av att frigöra tillräckliga resurser i form av tid för att möjliggöra ett framgångsrikt förändringsprojekt. Detta betonas av respondenterna R2, R4, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12. Tillgången till resurser och hur dessa fördelas är centrala faktorer för att initiera och bibehålla effekterna av förändringsinitiativ. Enligt Davenport (1993) är det avgörande att processteamet tilldelas tillräcklig arbetstid utöver sina ordinarie arbetsuppgifter för att effektivt kunna driva förändringen. Respondenternas svar indikerar att denna grundförutsättning ofta förbises i praktiken, vilket skapar risker för både förändringströtthet och bristande förankring. I enlighet med Macedo de Morais m. fl. (2014) kännetecknar processledning och processledningsmodeller av systematiskt, kontinuerligt och iterativt förbättringsarbete. Brist på tidsrelaterade resurser är således inte enbart problematisk för att lyckas med enskilda processororienterade förändringsinitiativ, utan utgör även ett hinder för att upprätthålla systematiska och kontinuerliga förbättringar. Därmed riskerar organisationen även att förlora den förmåga till ständig anpassning och utveckling som framhålls av (Navarro & Haag, 2024). En motiveringen till huvudområdet relevans är således att *resurser i form av arbetstid frigör kapacitet för förändringsarbetet*.

Empirin visar även att flera respondenter (R2, R3, R4, R5, R7, R12) belyser vikten av resurser i form av relevant kompetens och befattning för att framgångsrikt genomföra förändringsinitiativet. En tvärfunktionell representation i förändringsteamet är avgörande för att säkerställa att funktionsrelaterade perspektiv och kunskap hörsammas i förändringsarbetet (Davenport, 1993; Institute, 1993; Rentzhog, 1998; Kettinger & Grover, 1995). Enligt Davenport (1993) är det även avgörande att säkra stöd från nyckelpersoner som både kan tillhandahålla de nödvändiga resurserna och det inflytande som behövs för att genomföra förändringen. Något som exemplifieras i praktiken av R5 som beskriver stödet från operativa chefer som avgörande för att driva processförändringsarbetet framåt inom sina respektive funktioner och avdelningar. Sammantaget är således en motiveringen till relevansen av huvudområdet att *resurser i form av kompetenser och representation underlättar förankring*.

4.1.4 Huvudområde: Organisationskultur

I följande avsnitt undersöks vikten av organisationskultur vid förankring av processororienterade förändringsinitiativ. Först presenteras empiri kopplat till hur organisationskultur påverkar förändringsarbetet. Därefter analyseras den insamlade empirin som tolkas i relation till tidigare forskning och teorier.

4.1.4.1 Respondentsvar kopplade till huvudområdet organisationskultur

Samtliga respondenter betonar vikten av att organisationskulturen stöttar förändringsinitiativ och skapar långsiktig förankring av processororienterade förändringar. R3, R9 och R11 lyfter att det är avgörande att kommunikationen i organisationen genomsyras av värderingar som styrker processororienterat arbete, och att dessa värderingar är kända och förankrade i hela organisationen. R1, R2, R3, R4, R5, R7, R8, R10, R11 och R12 uttrycker att ledningens agerande har en stor påverkan på vilken kultur som skapas i organisationen. Samma respondenter anser att det är viktigt att ledningen demonstrerar det eftertraktade beteendet och agerar som förebild för att fostra den eftertraktade kulturen. R5 lyfter även att ett sätt att uppnå detta är att informera och kommunicera med varje operativ chef under hela projektet i syfte att skapa ett kulturstödjande ledarskap. Enligt R5 är det även nödvändigt att främja en kultur där medarbetare känner sig involverade och ansvarstagande för förändringen, och varnar för detaljstyrning av ledningen som leder till underminering av engagemanget.

R2, R4, R8, R10 och R12 lyfter att det är viktigt att aktivt belöna beteenden som stödjer förbättrade processflöden och kunskapsdelning. I denna kontext är belöningar icke monetära, som exempelvis beröm och bekräftelse. Detta anses skapa incitament för att agera i linje med de värden som förändringen avser att främja. R10 berättar exempelvis om att vissa organisationer arbetar med belöningsmekanismer i stil med spelifiering (användning av speldesign och tävlingsmoment för att öka motivation och engagemang i arbetsuppgifter) för att förstärka önskat beteende, vilket kan uppmuntra till att följa nya processer. R4 lyfter även att det är viktigt att ha roligt under förändringsarbetet eftersom ett positivt arbetsklimat ofta leder till ett bättre resultat.

Vidare betonar R2, R3, R4, R6, R7, R8, R9, R10, R11 och R12 att en förändringsbenägen kultur är en central förutsättning för att processororienterade förändringsinitiativ ska lyckas. Flera respondenter beskriver att en organisationskultur som präglas av en generell öppenhet för förändring är fördelaktigt.

R6 framhåller att en viktig faktor för att öka medarbetares förändringsbenägenhet är att främja en organisationskultur där misstag tillåts, speciellt i tidiga skeden av en förändringsprocess. R6 beskriver att hen ofta möter större förändringsmotstånd från avdelningar med chefer där medarbetare fått mycket smäll på fingrarna vid fel och misstag kopplade till tidigare förändringsinitiativ. I linje med detta uttrycker även R4 att det bör råda en ”våga prova-kultur”, där felsteg tillåts som en naturlig del av utveckling. R4 för fram att detta främjar initiativtagande och minskar förändringsmotstånd. R6 beskriver även att kulturen måste ”bygga in förbättringsarbete som en naturlig del av arbetet”, vilket pekar på att förändringsbenägenhet bör genomsyra den dagliga verksamheten. R4 lyfter även att det bör finnas en ”vi-känsla” och att det finns en hjälpsamhet och samarbetsvilja i organisationen vilket är avgörande för att driva förändring i organisationer.

I Tabell 15 sammanfattas det empiriska underlaget från respondentsvaren rörande varför resurser är viktigt för förankring av processororienterade förändringsinitiativ.

Tabell 15: Organisationskulturens betydelse för förankring av processororienterade förändringsinitiativ

Motivering av relevans	Respondent
En förändringsbenägen kultur som stödjer förändringar är nödvändig för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12
Kulturens riktning och normbildning satt av ledarskapet påverkar medarbetarnas inställning till förändringar	R1, R2, R3, R4, R5, R7, R10, R11, R12
Belöning förstärker önskat beteende och främjar processororienterade förändringar	R2, R4, R8, R10, R12

4.1.4.2 Analys av huvudområdet organisationskultur

Följande analys relaterar till litteratur som återfinns i avsnitt 2.3.3, 2.3.2.4, och 2.4.7.5 i referensramen. Genom att ställa respondentsvaren i relation till den teoretiska grunden kan relevansen av huvudområdet organisationskultur identifieras.

En majoritet av respondenterna (R2, R3, R4, R6, R7, R9, R10, R11 och R12) lyfter att förändringsbenägenhet är en avgörande aspekt av organisationskulturen för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ. Detta ligger i linje med Van Looy & Devos (2019) som lyfter att detta är en av sakerna som kännetecknar en processororienterad kultur. Förändring ska ses som en naturlig och kontinuerlig del av verksamhetens utveckling, snarare än som ett avbrott i den ordinarie driften (Cameron & Green, 2019). Enligt Cameron & Green (2019) riskerar förändringar att annars fastna i strukturen men inte kulturen. R4 och R6, uttrycker vikten av att få in förbättringsarbete som en del av vardagen och skapa ett klimat där medarbetare vågar prova nya arbetssätt. Vidare lyfter samtliga respondenter att organisationskulturen måste stödja förändringsinitiativ för att skapa långsiktig förankring. Detta ligger i linje med förändringslitteraturens betoning på kulturens centrala betydelse vid förändringsarbete (Schein, 1996; Kotter, 2007; Nahavandi, 2015). Respondenterna R3, R9 och R11 beskriver vikten av att kommunicera värderingar som stödjer processororienterat arbete, vilket återspeglar Schein (1990) idé om att organisationskultur utgörs av grundläggande antaganden och normer som lärs ut till nya medlemmar som ett korrekt sätt att tänka och agera. Sammantaget är således en motiveringen till relevansen av huvudområdet att *En processororienterad kultur bidrar till att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ.*

En stark majoritet av respondenterna (R1, R2, R3, R4, R5, R7, R10, R11 och R12) lyfter att

ledningens agerande är avgörande för vilken kultur som etableras i organisationen. Detta bekräftas av Hammer & Champy (1993), Garvin (1995), och Van Looy & Devos (2019) som pekar på att ledare har en nyckelroll i att forma och förändra kultur genom att fungera som normbärare och förebilder. Respondenterna beskriver hur ledare i praktiken demonstrerar önskade beteenden och därmed sätter standarden för andra medarbetares agerande. Till exempel berättar R5 att de arbetade aktivt med att skapa ett stödjande ledarskap genom att involvera alla operativa chefer i kommunikation och förändringsledning, vilket speglar teorin om kulturpåverkan genom ledarskap. En motivering till relevansen av huvudområdet är således att *kulturens riktning och normbildning satt av ledarskapet styrker medarbetarnas inställning till förändringar*.

Enligt R2, R4, R8, R10 och R12 kan en önskad organisationskultur stärkas och formas genom att belöna beteenden som stödjer förbättrade processflöden. Detta skickar tydliga signaler om vilka beteenden som eftersträvas i organisationen. Detta ligger i linje med Van Looy & Devos (2019) som betonar vikten av att formella och informella belöningssystem anpassas till de nya målsättningarna vid processororienterade förändringsinitiativ. Om incitamenten är kopplade till gamla strukturer riskerar förändringen att störas även om nya processer införs. En motivering till relevansen av huvudområdet är således att *belöning förstärker önskat beteende och främjar processororienterade förändringar*.

4.1.5 Huvudområde: Utbildning

I följande avsnitt undersöks vikten av utbildning vid förankring av processororienterade förändringsinitiativ. Först presenteras empiri kopplat till hur utbildningsinsatser påverkar förändringsarbetets genomförande och mottagande i organisationen. Därefter analyseras den insamlade empirin i relation till tidigare forskning och teorier på området.

4.1.5.1 Respondentsvar kopplade till huvudområdet utbildning

Utbildning av medlemmarna i organisationer lyfts av samtliga av respondenterna som en avgörande faktor för att lyckas med implementering av processororienterade förändringsinitiativ. R2, R4, R5, R6, R7, R9, R10, R11, R12 betonar vikten av att utbildningsinsatser initieras och utformas så att de stödjer både förståelse och praktisk tillämpning av det nya arbetssättet. Respondent R4 lyfter särskilt vikten av att planera utbildningen i god tid så att den inte upplevs stressig eller ogenomtänkt. R1, R2 och R4 uttrycker att utbildning inte enbart ska fokusera på vad som förändras, utan också varför förändringen sker för att skapa högre motivation och engagemang bland medarbetarna. Samtidigt framhåller R6 att utbildning måste anpassas till målgruppens befintliga kunskap och erfarenhet för att bli effektiv.

En annan viktig aspekt för att processförändringen ska lyckas är att utbildningen ska omfatta dem

som berörs av förändringen, enligt R3, R5, R6, R7, R9, R10, R11, R12. R5 utvecklar på detta genom att poängtera att ett vanligt misstag är att enbart ledningsgruppen eller processägaren utbildas, och att resten av medarbetarna blir lämnade utan stöd. Även R10 styrker detta med en erfarenhet från ett tidigare uppdrag, där de operativa medarbetarna prioriterades bort i utbildningen vilket ledde till osäkerhet och motstånd i implementeringsfasen av processförändringen. R11 lyfter att sådana situationer kan undvikas genom inkludering, då motståndet av förändringen minskar och upplevs som ett mindre hot om medarbetarna har förståelse för förändringen och varför förändringen behövs. Även R9 lyfter att utbildning är ett starkt verktyg för att skapa trygghet i förändringsprocessen.

Vidare lyfter R1, R2, R3, R4, R6, R8, R9, R10, R11 att det är fördelaktigt om utbildningen är en kombination av både praktisk och teoretiskt slag. R9 förespråkar även en digital plattform med utbildningsmoduler i ett system där det blir tydligt att översiktligt tolka vilka medarbetare som har gått vilken utbildning, även om den måste kompletteras med praktisk bearbetning. R3 understryker detta genom att påstå att teorin måste få relateras till det praktiska arbetet för att den ska förankras. R9 nämner även att det är viktigt att medarbetarna får ”testa på” det nya arbetssättet innan det implementeras i fullo för att eventuella misstag sker i ett läge som inte är lika kritiskt som när arbetssättet är i full drift. I Tabell 16 sammanfattas det empiriska underlaget från respondentsvaren rörande varför organisationskulturen är viktigt för förankring av processororienterade förändringsinitiativ.

Tabell 16: Organisationskulturens betydelse för förankring av processororienterade förändringsinitiativ

Motivering av relevans	Respondent
Utbildning behövs för att skapa förståelse och delaktighet	R2, R3, R4, R5, R6, R7, R9, R10, R11, R12
Utbildning minskar förändringsmotstånd och skapar trygghet	R1, R4, R7, R8, R9, R10, R12

4.1.5.2 Analys av huvudområdet utbildning

Följande analys relaterar till litteratur som återfinns i syntes 2.3.3. Genom att relatera empirin till tidigare forskning kan relevansen av utbildning som huvudområde för förankring av processororienterade förändringsinitiativ fastställas.

En majoritet av respondenterna (R2, R3, R4, R5, R6, R7, R9, R10, R11, R12) betonar att utbildning är avgörande för att skapa förståelse och delaktighet i förändringsarbetet. Detta stämmer överens med Davenport (1993), Hammer & Champy (1993), och Grover m. fl. (1995) som lyfter att medarbetarna bör ges möjlighet att förstå både förändringens innehåll och syfte för att kunna ta till sig nya arbetssätt. Enligt Garvin (1995) bidrar utbildning till att medarbetare inte

bara lär sig vad som förändras, men också varför, vilket stärker engagemanget. Davenport (1993) lyfter att utbildningen som aktivitet måste bli tilldelad tillräckligt med tid, vilket även styrks av empirin. Om utbildningen är otillräcklig och resulterar i en svag förståelse för förändringen lyfter Sikdar & Payyazhi (2014) att förändringsarbetet bromsas, vilket styrks av den upplevda nödvändigheten av utbildning av R2, R3, R4, R5, R6, R7, R9, R10, R11, R12. En motivering till relevansen av huvudområdet är således att *utbildning behövs för att skapa förståelse och delaktighet*.

Vidare uttrycker R1, R4, R7, R9, R10, R12 att utbildning har en viktig funktion i att minska förändringsmotstånd och skapa trygghet. Respondenterna lyfter att bristande kunskap eller förberedelse ofta leder till osäkerhet inför det nya arbetssättet. Kopplat till detta lyfter Sikdar & Payyazhi (2014) risken för så kallad lärandeångest, vilket uppstår när medarbetare inte känner sig tillräckligt redo för det nya sättet att arbeta på. Genom att låta medarbetare bekanta sig med förändringen skapas en tryggare övergång till det nya arbetssättet (Davenport, 1993; Garvin, 1995). Detta bekräftas även i empirin där möjligheten att ”testa på” förändringen ökar tryggheten och minskar motståndet hos medarbetarna. En motivering till relevansen av huvudområdet är således att *utbildning minskar förändringsmotstånd och skapar trygghet*.

Sammantaget visar både empirin och teorin att utbildning som skapar förståelse, delaktighet och trygghet utgör en grundläggande förutsättning för att processororienterade förändringsinitiativ ska kunna förankras och genomföras framgångsrikt.

4.1.6 Huvudområde: Formella system

I följande avsnitt undersöks varför formella system är viktigt för förankring av processororienterade förändringsinitiativ. Först presenteras empiri kring huvudområdet formella system. Därefter presenteras en analys av insamlad empiri och teori.

4.1.6.1 Respondentsvar kopplade till huvudområdet formella system

R2, R3, R4, R6, R8, R10, R11 framför att formella system är betydelsefulla för att säkerställa att samtliga medarbetare arbetar i enlighet med processförändringen. R2, R4 och R6 beskriver vikten av att styrdokument, i form av exempelvis arbetsbeskrivningar och processkartläggningar, görs tillgängliga för att minska risken att individer arbetar vid sidan av etablerade processer. R3 beskriver att formella system, i form av styrdokument, är viktiga för att det inte ska råda några tveksamheter om vad som är bestämt kopplat till processarbetssätt, men även för att underlätta inläring för nyanställda. R10 beskriver att processkartläggningar behöver finnas beskrivna för att det ska råda en enhetlig utgångspunkt både innan och efter processförändringar.

Den andra återkommande motivering till formella systems relevans rör möjligheten till mätning

och utvärdering av processförändringens effekter. Något som belyses av R1, R2, R4, R5, R8, R9, R11. R2 beskriver att det är fördelaktigt att redan under processkartläggningsfasen definiera mätetal för efterlevnad. R3 lyfter betydelsen av att mäta utfallen av förändringar för att möjliggöra återkoppling av resultaten till medarbetarna. R5, R7 och R9 framhåller alla att utvärdering av förändringens konsekvenser är viktig, även om respondenterna påpekar att det inte alltid är möjligt att mäta alla processförändringar kvantitativt med hjälp av etablerade mätsystem. Även R11 framhåller att det är av största vikt att mäta effekterna av processförändringar. R11 betonar vidare att mätetal inte bara fyller en funktion i att visa involverade i förändringsarbetet att deras insatser ger resultat, utan även för att ge ledningen möjlighet att bedöma om förändringen får önskad effekt.

I Tabell 17 sammanfattas det empiriska underlaget från respondentsvaren rörande varför formella system är viktigt för förankring av processororienterade förändringsinitiativ.

Tabell 17: Formella systems betydelse för förankring av processororienterade förändringsinitiativ

Motivering av relevans	Respondent
Formella system möjliggör enhetlig tillämpning av processförändringar	R2, R3, R4, R6, R8, R10, R11
Formella system stödjer utvärdering av processförändringar	R1, R2, R4, R5, R8, R9, R11

4.1.6.2 Analys av huvudområdet formella system

Följande analys relaterar till litteratur som återfinns i syntes 2.3.3. Genom att förstå varför respondenterna anser att formella system är viktigt för förankring av processororienterade förändringsinitiativ kan huvudområdets relevans identifieras.

Empirin visar att majoriteten respondenter framhåller formella system som avgörande för att uppnå en effektiv förankring av processororienterade förändringsinitiativ. Detta överensstämmer med tidigare forskning inom förändringsledning och processororienterade förändringsinitiativ, där formella lyfts fram som ett centralt område för processororienterade förändringsinitiativ (se Avsnitt 2.3.3, Tabell 2). Förändringslitteraturen betonar att hållbara förändringar kräver att dessa nya arbetssätt integreras i organisationens formella strukturer och system (Lewin, 1948; Bullock & Batten, 1985; Schein, 1996). Lewin (1948) framför att det först är när nya beteenden och processer institutionaliseras som förändringen förankras. De gemensamma dragen som går att urskilja i R2, R3, R4, R6, R8, R10, R11 respondentsvar är i linje med Lewin (1948); Bullock & Batten (1985); Schein (1996), på så sätt att formella system, i form av exempelvis styrdokument och processbeskrivning, beskrivs som viktiga för att befästa nya arbetssätt och säkerställa att medarbetare arbetar i enlighet med processförändringen. En motivering till relevansen av huvudområdet är således att *formella system möjliggör enhetlig tillämpning av*

processförändringar.

En återkommande motivering till formella systems relevans för förankring av processororienterade förändringsinitiativ är att formella system inte enbart tjänar till att standardisera arbetssätt, utan även utgör ett viktigt verktyg för mätning och utvärdering av processförändringar. Respondenterna R2, R4, R5, R8, R9, R11 framhåller att möjligheten att följa upp och analysera effekterna av förändringar är betydande för att utvärdera förändringens långsiktiga konsekvenser. Exempelvis belyser R2 vikten av att definiera mätetal redan i processkartläggningsfasen, medan R3 och understryker betydelsen av återkoppling och ett långsiktigt perspektiv på mätning. Trkman (2010) och Hammer & Champy (1993) beskriver, likt vad som återfinns i empirin, att mätning av förändringseffekter är avgörande för att utvärdera huruvida processförändringen uppfyllt förväntade mål och effekter. En motiveringen till relevansen av huvudområdet är således att *formella system stödjer utvärdering av processförändringar.*

4.2 Nyckelaktiviteter för förankring av processororienterade förändringsinitiativ

I följande avsnitt presenteras empiri och analys för att besvara den andra frågeställningen, vilket innebär att utreda vilka nyckelaktiviteter som är viktiga att fokusera på vid förankring av processororienterade förändringsinitiativ och varför. För att ta reda på motiveringar bakom nyckelaktiviteternas relevans presenteras först insamlad empiri kopplat till identifierade huvudområden. Därefter görs en analys av empirin för att analysera vilka nyckelaktiviteter som är viktiga att fokusera på inom vardera huvudområde vid processororienterade förändringsinitiativ.

4.2.1 Nyckelaktiviteter ledarskap

I följande avsnitt presenteras och utvärderas vilka nyckelaktiviteter inom huvudområdet ledarskap som är viktiga för förankring av processororienterade förändringsinitiativ. Först presenteras empiri kopplat till nyckelaktiviteterna inom huvudområdet ledarskap. Därefter presenteras en analys av insamlad empiri och teori kopplat till nyckelaktiviteterna inom huvudområdet ledarskap.

4.2.1.1 Respondentsvar relaterade till nyckelaktiviteter inom ledarskap

R1, R2, R3, R4, R7, R8, R9, R10, R11, R12 nämner alla att det är viktigt att etablera ett brett och enat stöd från ledningsstrukturen för att lyckas med förankring av processororienterade förändringsinitiativ. R1 framhåller att det är helt avgörande att högsta ledningen tydligt visar sitt stöd för processförändringen och klargör att förändringen inte är valfri. R1 understryker vidare att organisationer generellt är mycket hierarkiska och att ledningens aktiva stöd är nödvändigt för att

påvisa förändringens legitimitet. Både R1 och R3 betonar vikten av att medlemmar i de högre ledarskikten inte sänder ut motsägelsefulla signaler som kan underminera förändringen, inte ens indirekta sådana. R1 nämner som exempel att det kan räcka med några förflugna ord eller ett osäkert svar på en fråga, för att det ska tolkas som ett tecken från ledningen att förändringen inte är prioriterad och att det således inte är brådskande för processanvändare att ändra sitt arbetssätt i enlighet med förändringen. R7 betonar att bred enighet och tydligt stöd från högsta ledningen är avgörande för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ. R7 beskriver hur engagemanget för processfrågor har varierat över tid beroende på ledarskiftet och individuella nyckelpersoners intresse. R7 berättar att arbetet med processledning inom organisation inledningsvis främst drevs underifrån, men att detta blev kritiserat och respondenten beskriver att det är nödvändigt att högsta ledningen prioriterar processarbete. R11 betonar att operativa chefer, utöver högsta ledningens stöd, har ett stort ansvar för att driva igenom förändringen och behöver därför konsekvent stödja arbetet, även när förändringen möts av förändringsmotstånd. Både R1 och R11 betonar vikten av att högsta ledningen aktivt engagerar sig genom att följa upp och visa intresse för förändringens status och utveckling.

R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12 beskriver att det är viktigt att säkerställa intressentinvolvering och tvärfunktionell representation vid processororienterade förändringsinitiativ. R1 beskriver att det är viktigt att samtliga avdelningar som berörs av en större processförändring finns representerade i styrgruppen. R1 fortsätter att framföra att medlemmarna i styrgruppen behöver vara aktivt engagerade och ha mandat över de resurser som projektledaren behöver för att driva processororienterade förändringsinitiativet. R2 förklarar att det är viktigt att representanter från samtliga delar av en process finns representerade i det processteam som arbetar med att systematiskt identifiera och implementera processförbättringar. R2 fortsätter att förklara att inkludering och representation är avgörande för att lyckas med förankring av processororienterade förändringsinitiativ. Utformningen av processororienterade förändringsinitiativ är inget som en konsult kan driva på egen hand. R2 belyser att förändringen ska utformas både av medarbetare som arbetar i processen och personer med ledningsansvar, gärna genom fysiska workshoppar. R4 framhåller att alla relevanta funktioner måste vara representerade i arbetet med processförändringen för att säkerställa både förankring och samsyn, samt för att undvika att viktiga perspektiv förbises. Även R6 betonar vikten av att alla avdelningar som berörs av processförändringen både är representerade i den grupp som leder arbetet och att medarbetare med kunskap om olika delar av processen involveras. Samtidigt påpekar R6 att medarbetarnas begränsade tid kräver en genomtänkt avvägning av när och i vilken omfattning olika perspektiv inkluderas. Även R9 betonar vikten av intressentinvolvering och tvärfunktionell representation vid styrning och ledning av processororienterade förändringsinitiativ. Som exempel nämner R9 en processförändring där styrgruppen medvetet gjordes större än nödvändigt för att inkludera samtliga linjechefer som berördes av förändringen, trots att tre personer hade räckt för att driva arbetet praktiskt. R9 beskriver att den breda representationen ansågs avgörande för att stärka

ägarskapet, minska förändringsmotståndet och underlätta samarbetet mellan organisationens olika delar. R10 berättar att organisationer, som arbetar mer eller mindre processororienterade, inte alltid använder samma processororienterade terminologi med tydliga roller som processägare, processteam och processledning. Oberoende av val av terminologi betonar R10 att en framgångsrik processförändring förutsätter intressentinvolvering och en bred representation i styrning och ledning. R11 understryker vikten av bred intressentinvolvering och representation redan i tidiga faser av förändringsarbetet. R11 beskriver ett processororienterat förändringsinitiativ där ett stort antal berörda intressenter involverades i workshoppar för att måla upp en gemensam problembild. Projektets framgång stärktes även av att en person med både djup specialistkunskap och förståelse för hela verksamheten ingick i projektledningsteamet.

R2, R6, R7, R9, R10, R11 belyser alla vikten av att kombinera lyhördhet för förändringsmotstånd med beslutsamhet i förändringsarbetet. R2 förklarar att det är viktigt att processanvändare får vara delaktiga och uttrycka sina åsikter innan och under processförändringen. R2 beskriver dock att det inte får råda någon tvetydighet om att väl beslutade och överenskomna arbetssätt ska efterföljas av processanvändarna. På liknande sätt beskriver R6 att det är viktigt för projektledare att vara lyhörda inför förändringsoro och motstånd, men samtidigt inte att tappa momentum i förändringsarbetet genom att försöka tillgodose alla uttryckta invändningar. R6 beskriver vikten av att projektledningen är beredd att fatta nödvändiga beslut och föra processen framåt när så krävs. R7 betonar att stora processförändringar ofta kräver en långsiktig kulturreisa där uthållighet, flexibilitet och lyhördhet inför medarbetares farhågor och förändringsoro är viktiga aspekter för att lyckas. Samtidigt framhåller R7 vikten av att vid rätt tillfällen kunna fatta beslut och hålla fast vid överenskomna arbetssätt, då ett alltför stort fokus på anpassning riskerar att underminera förändringsarbetets syfte och långsiktiga hållbarhet. Vidare ger R9 ett exempel på en processförändring där vissa grupper och individer visade större förändringsmotstånd än andra. Motståndet grundades bland annat i förändringströtthet efter tidigare misslyckande projekt. Som projektledare lade R9 stor vikt vid att bemöta oron genom att anpassa längden på de möten som hölls för att informera om förändringsprojektet. R9 förklarar att mötena kunde genomföras på en timme i grupper med mer positiv inställning, medan mötena kunde pågå i upp till fyra timmar i grupper där förändringsmotståndet var större. Att avsätta tid för att lyssna på farhågor och skapa dialog var enligt R9 avgörande för att minska förändringsmotstånd. R9 beskriver dock att visst förändringsmotstånd kvarstod hos vissa individer även efter första mötet, men att dessa individer till slut kunde acceptera förändringen när majoriteten av processanvändarna ställde sig bakom genomförandet. Även R10 beskriver vikten av att medarbetare ges möjlighet att uttrycka sina åsikter och farhågor under förändringsprocessen, även om alla synpunkter inte nödvändigtvis kan tillgodoses.

R1, R3, R4, R5, R8, R9, R12 beskriver att det är viktigt att säkerställa en strukturerad projektledning med integrerad förändringsledning vid ett processororienterat förändringsinitiativ. R1 beskriver att välfungerande projektstyrningsstrukturer, inklusive tydliga mandat och

etablerade processer för eskalering och beslutsfattande, är en grundförutsättning för att lyckas med förändringsprojekt. R1 beskriver hur bristande engagemang och otillräcklig förståelse för styrgruppens roll riskerar att försvåra förändringsarbetet. R1 förklarar vidare att genomförandet av själva processförändringen är en process i sig. R1 beskriver att graden av förankring av denna ledningsprocess är avgörande för framgången även för processororienterade förändringsinitiativet. R3 framför att förändringsledning är en viktig del av att driva processförändringar och belyser vikten av att förändringsledning blir en naturlig del i projektarbetet. R4 beskriver betydelsen av att förmedla en strukturerad tidsplan för processororienterade förändringsinitiativ och vikten av att kontinuerligt uppdatera medarbetare i vilket skede av projektet som processförändringar befinner sig. Detta är enligt R4 avgörande för att bibehålla momentum och samtidigt involvera medarbetarna i förändringens utveckling. Även R5 beskriver betydelsen av att integrera förändringsledning som en självklar del av projekt som rör processororienterade förändringsinitiativ. R5 framför att förändringsledning inte får ses som något abstrakt och fluffigt utan behöver integreras konkret i projektmetodiken, med tydliga aktiviteter och ansvar kopplade till varje projektfas. R5 belyser även betydelsen av tydlighet när det kommer till vilka roller som har ansvar att driva förändringsledning. R5 beskriver att projektledare ska fokusera på att leda projektet enligt fastställd metodik medan förändringsledningen i praktiken ska drivas av operativa chefer, som har det mandat och ansvar för att kommunicera förändringens syfte och skapa acceptans hos sina medarbetare. R9 framför att en strukturerad projektplan underlättar för genomförandet av processförändringar. R9 beskriver att en tydlig projektplan minskar risken för överraskningar och gör att berörda parter kan förbereda sig resursmässigt inför förändringen. Även R6 lyfter vikten av att ha en projektplan som tydliggör vad som förväntas av personer som på olika sätt förväntas delta i förändringen. R6 betonar vikten av en tydlig projektplan som klargör vad som förväntas av medarbetare. R6 framhåller även betydelsen av att säkerställa resurser i form av förändringsledningskompetens inom projektet. R8 beskriver en omfattande processförändring där förändringsledning aktivt integrerades i projektarbetet genom att utse förändringsledare, vilket upplevdes som framgångsrikt och något R8 tycker borde ske i större utsträckning. Vidare berättar R8 att organisationen strävar efter att göra förändringsledning till en systematiskt integrerad del av sin processledningsmodell.

Tabell 18: Nyckelaktiviteter inom ledarskap för förankring av processororienterade förändringsinitiativ baserat på respondentsvar

Nyckelaktiviteter	Respondent
Etablera brett och enat stöd från ledningsstrukturen	R1, R2, R3, R4, R5, R7, R8, R9, R10, R11, R12
Säkerställ intressentinvolvering och tvärfunktionell representation	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12
Kombinera lyhördhet för förändringsmotstånd med beslutsamhet i förändringsarbetet	R2, R6, R7, R9, R10, R11
Säkerställ strukturerad projektledning med integrerad förändringsledning	R1, R3, R4, R5, R8, R9, R12

4.2.1.2 Analys av nyckelaktiviteter inom ledarskap

Följande analys relaterar till litteratur kring huvudområdet ledarskap ur avsnitt 2.4.7.1. Genom att förstå vilka nyckelaktiviteter som respondenterna anser är centrala kan viktiga nyckelaktiviteterna att fokusera på vid processororienterade förändringsinitiativ identifieras.

R1, R2, R3, R4, R7, R8, R9, R10, R11, R12 betonar samtliga vikten av att etablera ett brett och enat stöd från ledningsstrukturen för att lyckas med förankringen av processororienterade förändringsinitiativ. Flera respondenter lyfter särskilt att stöd från högsta ledningen är avgörande för att bekräfta förändringsinitiativets legitimitet. Detta stöds av Hammer & Champy (1993), Davenport (1993) och Sikdar & Payyazhi (2014), som framhåller att denna typ av förändring måste drivas top-down och kräver engagemang från hela den exekutiva ledningen. R1 och R11 beskriver att högsta ledningen kan visa sitt engagemang genom att aktivt följa upp och visa intresse för förändringens utveckling. R1 och R3 understryker även att det är kritiskt att undvika motsägelsefulla signaler, även indirekta, då dessa riskerar underminera stödet för förändringen och förstärka motstånd. Detta perspektiv stöds av Sharma (2015), som framhåller att inga otydliga eller motstridiga signaler får tillåtas spridas nedåt i ledningsstrukturen beträffande förändringens legitimitet och genomförande. Eftersom operativa chefer utgör länken mellan ledningsnivån och den praktiska implementeringen av förändringen blir deras stöd avgörande för att säkerställa att förändringens legitimitet kommuniceras konsekvent. Detta belyses av R11, som betonar att operativa chefer har ett stort ansvar för att driva igenom förändringen och behöver därför konsekvent stödja arbetet, även när förändringen möts av förändringsmotstånd. Att säkra ett brett och enat stöd från ledningsstrukturen framstår därmed som en avgörande förutsättning för att lyckas med förankringen av processororienterade förändringsinitiativ. En betydande nyckelaktivitet inom huvudområdet ledarskap är därför *Etablera brett och enat stöd från ledningsstrukturen*.

R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12 betonar samtliga vikten av

intressentinvolvering och tvärfunktionell representation vid processororienterade förändringsinitiativ. Respondenterna beskriver att detta är centralt både vid styrning, ledning och utformning av förändringen. Detta enligt respondenterna för att skapa förankring, samsyn och säkerställa att relevanta perspektiv inkluderas i arbetet. Empirin stöds av Davenport (1993) och Hammer & Champy (1993) som framför att tvärfunktionell representation är viktig både i styrning och ledning av processförändringen. Detta dels för att säkerställa att funktionsspecifika perspektiv beaktas och att personer med rätt befogenheter, resurser och kompetens att genomföra förändringen är representerade (Davenport, 1993; Hammer & Champy, 1993). R9 belyser ett konkret exempel där styrgruppen medvetet utökades utöver det praktiskt nödvändiga, i syfte att stärka ägarskapet och minska motståndet mot förändringen. R11 beskriver även ett processororienterat förändringsinitiativ där ett stort antal berörda intressenter involverades i workshoppar för att måla upp en gemensam problembild. R11 framhåller dessutom att en framgångsfaktor i projektet var att projektledningsteamet inkluderade en individ med både djup specialistkompetens och god helhetsförståelse för verksamheten. R9 och R11:s respondentsvar stöds av Davenport (1993) och Hammer & Champy (1993) av vilka tvärfunktionell representation lyfts som viktigt vid både ledning och styrning av processororienterade förändringsinitiativ. Genom att erbjuda möjlighet till påverkan kan medarbetare, i enlighet med, Albach m. fl. (2015), gå från motståndare till förespråkare för förändringsinitiativet. Samtidigt poängterar Davenport (1993) att det ofta inte är möjligt att involvera samtliga berörda individer direkt i det projekt- eller processteam som ansvarar för att designa eller genomföra förändringen. Något som R6 beskriver inte heller är önskvärt för att värna om medarbetares ofta begränsade tid. Därför lyfter R6 att det krävs en genomtänkt avvägning av när och i vilken omfattning olika perspektiv inkluderas. Enligt Davenport (1993) kan strukturerad datainsamling, genom exempelvis enkätutskick, utgöra ett alternativ när det saknas möjlighet att involvera samtliga relevanta intressenter. Att säkerställa intressentinvolvering och tvärfunktionell representation framträder sammantaget som en avgörande nyckelaktivitet för förankring och acceptans vid processororienterade förändringsinitiativ. Inom huvudområdet ledarskap identifieras därför nyckelaktiviteten: *Säkerställ intressentinvolvering och tvärfunktionell representation.*

R2, R6, R7, R9, R10, R11 belyser alla vikten av att kombinera lyhördhet för förändringsmotstånd med beslutsamhet i förändringsarbete. Respondenterna framför att även om det är av betydelse att medarbetare ges utrymme att framföra sina perspektiv och uttrycka eventuell oro, så är det samtidigt viktigt att förändringsarbetet inte fördröjs av strävan anpassa förändringsarbetet efter varje enskild invändning eller invänta fullständig konsensus. Detta stöds av Sharma (2015) som anser att även om det är av central betydelse att medarbetare ges utrymme att uttrycka sitt eventuella motstånd mot förändring, och att detta uppmärksammas och bemöts lyhört av ledning på samtliga nivåer, innebär det inte att varje invändning nödvändigtvis bör tillmötesgå eller leda till åtgärd. Teorin bekräftas bland annat av R6 och R9:s respondentsvar, där respondenterna båda framhåller att medarbetares motstånd bör bemötas med lyhördhet och kommunikation av

förändringens fördelar, men att samtliga synpunkter inte behöver tillgodoses och att det är avgörande att förändringsarbetet bibehåller momentum. R9 beskriver även att även om visst motstånd kvarstår för ett processororienterade förändringsinitiativ så tenderar motståndet att avta successivt när majoriteten medarbetare accepterar eller stödjer förändringen. Något som stöds av Sharma (2015), som förmedlar att viss form av motstånd tenderar att avta utan behov av särskilda insatser. Även om inte alla synpunkter behöver tillgodoses eller allt förändringsmotstånd övervinnas, understryker samtliga respondenter (R2, R6, R7, R9, R10, R11) vikten av att medarbetare ges möjlighet att uttrycka sin oro, sina synpunkter och sitt motstånd – och att de upplever att de faktiskt blir lyssnade på. Något som konkretiseras av R9:s exempel, där respondenten i sin roll som projektledare anpassade möteslängden utifrån deltagarnas inställning till förändringen. Att ta sig tiden och bemöta medarbetarnas oro ansåg R9 var helt avgörande för att minska motståndet mot förändringen. Att kombinera lyhördhet för förändringsmotstånd med beslutsamhet i förändringsarbetet framträder sammantaget som en avgörande nyckelaktivitet för förankring och acceptans vid processororienterade förändringsinitiativ. Inom huvudområdet ledarskap identifieras därför nyckelaktiviteten: *Kombinera lyhördhet för förändringsmotstånd med beslutsamhet i förändringsarbete*

R1, R3, R4, R5, R6, R8, R9, R12 belyser samtliga vikten av att säkerställa strukturerad projektledning med integrerad förändringsledning vid genomförandet av processororienterade förändringsinitiativ. Respondenterna beskriver att styrningsstrukturer, definierade ansvarsroller och etablerade projektplaner är centrala för att förhindra osäkerhet och skapa förutsättningar för förankring av processororienterade förändringsinitiativ. Detta stöds av Grover m. fl. (1995) som påvisar ett starkt samband mellan effektiv projektplanering, projektledning och framgång vid större processförändringar. Respondentsvaren stöds även av Albach m. fl. (2015), som framhåller att en projektplan med tidssatta mål, definierade milstolpar samt tydliga roller och ansvarsområden för samtliga involverade aktörer, är en framgångsfaktor för att lyckas med genomförandet av förändringsinitiativ. Vikten av tidsatta mål och milstolpar återfinns i R4:s beskrivning av betydelsen av en strukturerad tidsplan och vikten av att kontinuerligt uppdatera medarbetare i vilket skede av projektet som processförändringar befinner sig. Vikten av tydliga roller och ansvarsområden lyfts av R1 som beskriver hur etablerade projektstyrningsstrukturer med tydliga mandat och beslutsvägar underlättar förändringsarbetet. Respondenten betonar att själva genomförandet av processförändringen bör betraktas som en process i sig, där framgången i hög grad beror på om det finns förankrade arbetssätt för hur organisationen hanterar och arbetar med denna typ av förändringar. Vidare varnar R1 för att bristande engagemang och otillräcklig förståelse inom styrgruppen för dess egen roll kan försvåra förändringsarbetet. R5 och R6 belyser även vikten att tydliggöra ansvarsfördelningen för förändringsledning. R5 framhåller dessutom att förändringsledning bör vara en integrerad del av projektmetodiken, med specificerade aktiviteter och ansvar i varje projektfas. Vikten av att integrera förändringsledning stöds av Grover m. fl. (1995), som identifierar bristen på förändringsledning som en av de vanligaste orsakerna till

misslyckade processororienterade förändringsinitiativ. Det är därmed tydligt att förändringsledning bör inkorporeras i projektarbetet redan från start. Däremot skiljer sig respondenterna åt i synen på vem som bör ansvara för förändringsledningen. R8 förespråkar att särskilt utsedda förändringsledare bör integreras i projektet, R5 anser att operativa chefer bör bära det största ansvaret för förändringsledningen och R10 framför att det kan finnas fördelar med att projektledaren även intar rollen som förändringsledare. Trots dessa skillnader är det tydligt, utifrån både empiri och teori, att ansvaret för förändringsledning måste vara tydligt etablerat och att denna funktion behöver vara en integrerad del av projektplanen. Att säkerställa en strukturerad projektledning med integrerad förändringsledning framträder sammantaget som en viktig nyckelaktivitet för förankring och acceptans vid processororienterade förändringsinitiativ. Inom huvudområdet ledarskap identifieras därför nyckelaktiviteten: *Säkertsäll strukturerad projektledning med integrerad förändringsledning*

4.2.2 Nyckelaktiviteter kommunikation

I följande avsnitt presenteras och utvärderas vilka nyckelaktiviteter inom huvudområdet kommunikation som är viktiga för förankring av processororienterade förändringsinitiativ. Först presenteras empiri kopplat till nyckelaktiviteterna inom huvudområdet kommunikation. Därefter presenteras en analys av insamlad empiri och teori kopplat till nyckelaktiviteterna inom huvudområdet kommunikation.

4.2.2.1 Respondentsvar relaterade till nyckelaktiviteter inom kommunikation

Samtliga respondenter lyfter vikten av att kommunicera visionen med förändringen. Samtliga respondenter lyfter vikten av att kommunicera varför en processförändring genomförs och vad målbilden med förändringen är. R1, R2, R3 och R8 förklarar att det är svårt att mobilisera stöd och engagemang för förändringen om de som påverkas av processförändringen inte förstår varför den genomförs. R4 förklarar att en gemensam förändringsvision har en stödjande och motiverande funktion i förändringsarbetets mer utmanande perioder. R2 lyfter även att det är viktigt att kommunicera varför nuvarande process inte är optimal och vilka negativa effekter en utebliven processförändring kan resultera i. R5 beskriver att visionen med processförändringen behöver kunna sammanfattas kort, koncist och på ett sätt som samtliga berörda förstår. R5 beskriver fortsättningsvis att det är enkelt att skapa 50 PowerPoint-bilder om varför en processförändring genomförs, men den verkliga utmaningen är att kunna förmedla budskapet på en enda tydlig slide.

R2, R3, R6, R7, R8, R10, R11 beskriver fortsatt att det är viktigt att förändringsvisionen kopplas till organisationens övergripande affärsstrategi. R1 förklarar att processutveckling inte är något som kan ske på sidan av företagets övriga affärsstrategi, utan processförändringen behöver ha en

tydlig koppling till organisationens långsiktiga strategiska riktning. I linje med detta poängterar R3 vikten av att undvika dubbla styr signaler, där linjeorganisationen följer en strategisk inriktning samtidigt som processarbetet drivs utifrån en annan.

R1, R2, R4, R5, R6, R7, R9 och R11 betonar, utöver behovet av en gemensam förändringsvision, vikten av att anpassa kommunikationen om förändringens positiva effekter efter vad som engagerar olika målgrupper. R5 och R7 beskriver att en kommunikationen behöver anpassas utefter vilka motivationsfaktorer som mottagaren har. R7 fortsätter att beskriva att en processförändring kan ha flera positiva effekter och det gäller att identifiera de effekter som engagerar respektive målgrupp för att vinna deras stöd. R5 beskriver även att kommunikation av målgruppsanpassat syfte kan underlätta att anskaffa de resurser som krävs på operativ nivå. R5 förklarar att tidsbrist är ett vanligt hinder vid processförändringar och att det är svårt att vinna stöd bland operativa chefer om de inte ser att förändringen kommer generera positiva effekter i deras dagliga arbete.

Flera respondenter (R1, R2, R3, R4, R5, R7, R8, R9, R10, R11, R12) betonar vikten av att säkerställa kommunikation och perspektivdelning mellan organisatoriska nivåer och funktioner. Särskilt R1, R7, R10 och R12 lyfter betydelsen av tvåvägskommunikation i förändringsarbete, där processanvändare ges möjlighet att ställa frågor och lämna synpunkter – något som bidrar till att minska missförstånd och öka känslan av delaktighet. R8 beskriver hur större processförändringar ofta inleds med gemensamma forum där alla berörda får komma till tals och påverka utformningen av förändringen. Även R7 framhåller processteamens ansvar för att både samla in information från användare och kontinuerligt återkoppla om hur arbetet med processförändringen fortskrider. Vidare berättar R5 att organisationen infört kvartalsvisa informationsmöten där ledningsgruppen tillsammans med operativa chefer får en samlad överblick över pågående processprojekt. Under dessa möten ger projektledarna en kortfattad presentation av sina projekt, vilket inte bara ger operativa chefer insyn i projektens aktuella status, utan även bidrar till en ökad förståelse för hur olika processdelar inom andra funktioner hänger ihop. Detta skapar en helhetsbild av hur organisationens olika delar påverkas av förändringen, något som R5 lyfter fram som särskilt värdefullt för att öka förståelsen för processförändringens konsekvenser över funktionsgränserna.

R2, R3, R5, R7, R8, R11, R12 beskriver samtliga vikten av nyttja olika kommunikationskanaler i kommunikationen vid processororienterade förändringsinitiativ. R11 och R12 beskriver att det är fördelaktigt att ta in en kommunikatör vid den här typen av förändringsprojekt som har bra kunskap om vilka kanaler som ska användas och vilka kanaler som är att föredra för att nå ut till respektive målgrupp. R8 beskriver att det är fördelaktigt att göra en kommunikationsplan inför större processförändringar där bland annat kommunikationskanaler väljs utefter informationen som behöver förmedlas och målgruppen. R2 beskriver vikten av att använda olika kommunikationskanaler med motiveringen att vi tar till oss information på olika sätt. R3 beskriver att det är viktigt att visionen med förändringsinitiativet når medarbetare och att det då

kan vara fördelaktigt att använda olika kommunikationskanaler såsom intranät, veckobrev och månadsmöten för kommunikation om processförändringar.

Samtliga respondenter beskriver att det är fördelaktigt att kommunicera statusen för förändringsprojektet kontinuerligt. Bland annat lyfter R1 och R11 vikten av en regelbunden och transparent kommunikation kring både förändringens framsteg och eventuella utmaningar, eftersom det skapar trygghet och förtroende i organisationen. R5 konkretiserar detta ytterligare genom att beskriva hur respondenten i rollen som projektledare skickar ut enkla, korta statusuppdateringar varje månad till samtliga berörda intressenter. Syftet med dessa uppdateringar är, enligt R5, att de som läser dessa uppdateringar ska ha en klar uppfattning av var projektet befinner sig. Vidare lyfter R11 och R9 att det är särskilt viktigt att informera och föra en kontinuerlig dialog med nyckelpersoner som visar på aktivt förändringsmotstånd. Genom att hålla dessa individer uppdaterade och välinformerade under förändringsarbetet går det ofta att minska deras oro och motstånd. Respondenterna framhåller dessutom vikten av att kommunikationsinsatser innefattar tvåvägsdialog och inte begränsas till enkelriktad informationsdelning. Ett tydligt exempel på detta återfinns i ett av R1:s respondentsvar. R1 beskriver ett framgångsrikt processförändringsinitiativ där projektledaren regelbundet, varje fredag, genomförde informationsmöten om förändringsarbetets aktuella status, oavsett om det fanns några nyheter att rapportera eller inte. Under dessa möten gavs samtliga medarbetare möjlighet att uttrycka sina farhågor och ställa frågor kring förändringen. R1 betonar att denna kontinuerliga och transparenta kommunikation utgjorde en central framgångsfaktor som bidrog till att minska risken för spekulation, oro och motstånd. Även R4 understryker betydelsen av kontinuerlig kommunikation och framhåller att regelbundna statusuppdateringar är ett sätt att säkerställa att förändringen förblir närvarande i organisationens medvetande och inte tappar momentum över tid.

Tabell 19: Nyckelaktiviteter inom ledarskap för förankring av processororienterade förändringsinitiativ baserat på respondentsvar

Nyckelaktiviteter	Respondent
Kommunicera vision med processförändringen	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12
Säkerställ kommunikation och perspektivdelning mellan organisatoriska nivåer och funktioner	R1, R2, R3, R4, R5, R7, R8, R9, R10, R11, R12
Målgruppsanpassade kommunikationskanaler	R2, R3, R5, R7, R11, R12
Kommunicera förändringsstatus kontinuerligt	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12
Sammankoppla förändringsvision med affärsstrategi	R2, R3, R6, R7, R8, R10, R11
Lyft fram förändringens värde utifrån vad som engagerar respektive målgrupp	R1, R2, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R11

4.2.2.2 Analys av nyckelaktiviteter inom kommunikation

Följande analys relaterar till litteratur kring huvudområdet kommunikation ur avsnitt 2.4.7.2. Genom att förstå vilka nyckelaktiviteter som respondenterna anser är centrala kan viktiga nyckelaktiviteterna att fokusera på vid processororienterade förändringsinitiativ identifieras.

Samtliga respondenter förmedlar att det är viktigt att kommunicera visionen med processförändringen för att lyckas med förankring av processororienterade förändringsinitiativ. R1, R2, R3 och R8 förklarar att det är svårt att mobilisera stöd och engagemang för förändringen om de som påverkas av den inte förstår varför processförändringen genomförs. Vilket kan kopplas till att förändringsvisionen är avgörande för att beskriva förändringens syfte och riktning (Hammer & Champy, 1993; Schein, 1996). Att kommunicera förändringsvisionen spelar således en viktig roll i att skapa en upplevelse av behovet av förändring. Både Lewin (1947) och Bullock & Batten (1985) framför att det första steget i en förändringsprocess är att väcka insikt om att det finns ett behov för förändring. I enlighet med Hammer & Champy (1993) fyller även visionen en viktig roll i att agera vägledande och motiverande under förändringsprocessens eventuella motgångar, något som återspeglas i R4:s svar. Lewin (1947) framför även att en insikt kring att det nuvarande tillståndet inte är hållbart är nödvändigt för att bryta invariant beteende. Vilket kan kopplas till R2:s beskrivning av vikten att kommunicera varför nuvarande process inte är optimal och vilka negativa effekter en utebliven processförändring kan resultera i. Samtidigt beskriver R5 att det inte räcker med att enbart kommunicera en förändringsvision. R5 belyser att det är viktigt att kunna formulera varför förändringen är nödvändig på ett enkelt, tydligt och lättförståeligt sätt. Denna uppfattning stöds av Rosemann (2018), som betonar att visionen bör vara lätt att förstå,

inspirerande och tydligt beskriva det framtida tillståndet för processen. Inom huvudområdet kommunikation identifieras därför nyckelaktiviteten: *Kommunicera visionen med processförändringen*

R2, R3, R6, R7, R8, R10, R11 beskriver fortsatt att det är viktigt att förändringsvisionen kopplas till organisationens övergripande affärsstrategi. Respondentsvaren stöds av Grover m. fl. (1995) och Nahavandi (2015) som framför att det krävs en tydlig koppling mellan visionen och företagets övergripande strategi för att säkerställa engagemang. Fortsättningsvis belyser Sikdar & Payyazhi (2014) att en bristande koppling mellan företagsstrategin och förändringsarbetet är en vanlig orsak till misslyckade processförändringar. Inom huvudområdet kommunikation identifieras därför nyckelaktiviteten: *Sammankoppla förändringssvisionen med affärsstrategi*.

R1, R2, R3, R4, R5, R7, R8, R9, R10, R11, R12 beskriver alla vikten av att säkerställa kommunikation och perspektivdelning mellan organisatoriska nivåer och funktioner. R1, R7, R10, R12 understryker betydelsen av tvåvägskommunikation i förändringsarbete, där processanvändare ges möjlighet till forum där de kan ställa frågor och lämna synpunkter för att undvika missuppfattningar och främja delaktighet. Detta är i linje med vad som presenteras av Sikdar & Payyazhi (2014) som framför att ett kontinuerligt informationsflöde genom hela organisationen både uppåt och nedåt i hierarkin, är nödvändigt för att minska osäkerhet och undvika missförstånd. Perspektivdelning och ett effektivt informationsflöde mellan organisatoriska nivåer spelar, i enlighet med Sikdar & Payyazhi (2014), även en viktig roll i att möjliggöra anpassning av förändringsarbetet utifrån relevant feedback. Dessutom bidrar aktiviteten till att stärka medarbetarnas engagemang för förändringen genom att skapa en känsla av inkludering (Sikdar & Payyazhi, 2014), vilket även R1, R7, R10 och R12 belyser. Inom huvudområdet kommunikation identifieras därför nyckelaktiviteten: *Säkerställ kommunikation och perspektivdelning mellan organisatoriska nivåer och funktioner*.

Respondentsvaren (R2, R3, R5, R7, R8, R11, R12) beskriver betydelsen av att nyttja olika kommunikationskanaler vid processorienterade förändringsinitiativ. R2, R8, R11, R12 belyser fortsatt att det är fördelaktigt att anpassa valet av kommunikationskanal efter målgrupp. Där R2 motiverar det med att vi människor tar till oss information på olika sätt. Detta överensstämmer med resonemang av Sharma (2015) och Hammer & Champy (1993) som belyser att valet av kommunikationskanal har en avgörande inverkan på hur information uppfattas, tolkas och bemöts av mottagaren. Vid processförändringar är det därför centralt att både kommunicerat innehåll och kanal utformas med hänsyn till målgruppens behov, förväntningar och kulturella kontext. I linje med Sharma (2015) kan en sådan målgruppsanpassad kommunikationsstrategi bidra till ökat engagemang, större förståelse och högre grad av acceptans hos berörda aktörer. Inom huvudområdet kommunikation identifieras därför nyckelaktiviteten: *Målgruppsanpassade kommunikationskanaler*.

Samtliga respondenter lyfter att det är fördelaktigt att kommunicera statusen för förändringsprojektet kontinuerligt. Sammantaget belyser respondentsvaren vikten av en transparent och regelbunden kommunikation om förändringsprojektet för att bibehålla engagemang, inkludering och förtroende för processförändringen. Respondentsvarens betoning på att kontinuerliga statusuppdateringar bidrar ökad förtroende och engagemang är i linje med Sikdar & Payyazhi (2014) som belyser att kontinuerliga kommunikation är viktigt för att stärka medarbetares känsla av inkludering, ingjuta trygghet och minska förändringsmotstånd. R4 lyfter även att kontinuerliga statusuppdateringar bidrar till att hålla förändringen levande och motverka att projektet tappar fart. Detta stöds av Nahavandi (2015), som betonar att regelbunden kommunikation synliggör att förändringen genererar resultat, samt av Hammer & Champy (1993), som varnar för att viktiga framsteg annars kan gå obemärkta förbi. I enlighet med Kotter (2007) riskerar förändringsprojekt att tappa momentum om inte kortsiktiga mål och framsteg uppmärksammas. De flesta individer behöver uppleva att förändringsprojekt genererar förväntade resultat inom 12–24 månader för att upprätthålla sitt engagemang (Kotter, 2007). Vid avsaknad av resultat ökar risken för att medarbetare förlorar motivation eller, i värsta fall, aktivt motsätter sig förändringen. Givet att processororienterade förändringsinitiativ ofta är omfattande och långvariga, blir en kontinuerlig och transparent kommunikation om processförändringens status avgörande för att säkerställa bibehållet momentum och motivation bland medarbetarna. Inom huvudområdet kommunikation identifieras därför nyckelaktiviteten: *Kommunicera förändringsstatus kontinuerligt*.

Utöver behovet av en företagsgemensam vision framför R1, R2, R4, R5, R6, R7, R9 och R11 betydelsen av att anpassa kommunikationen om förändringens positiva effekter efter vad som engagerar respektive målgrupp. Detta ligger i linje med resonemanget hos Sharma (2015), som framhåller att kommunikationen inte enbart bör lyfta den övergripande visionen utan även adressera specifika behov och intressen hos olika intressenter eller funktioner. Sharma (2015) ger som konkret exempel att användningen av budskapskartor (eng. message maps) kan användas som ett verktyg för att anpassa kommunikationen efter olika målgruppers perspektiv. Genom budskapskartor tydliggörs hur förändringen påverkar olika aktörer på ett sätt som därmed gör förändringen begriplig och meningsfull utifrån respektive målgrupps behov och drivkrafter (Sharma, 2015). Då processororienterade förändringsinitiativ ofta är omfattande och påverkar flera funktioner inom organisationen blir det särskilt viktigt att tydliggöra hur olika målgrupper, exempelvis specifika funktioner eller enheter, påverkas av förändringen och vilka positiva effekter den medför. En sådan strategi kan således bidra till att överbrygga motstånd och öka engagemanget för processförändringen. Inom huvudområdet kommunikation identifieras därför nyckelaktiviteten: *Lyft fram förändringens värde utifrån vad som engagerar respektive målgrupp*.

4.2.3 Nyckelaktiviteter resurser

I följande avsnitt presenteras och utvärderas vilka nyckelaktiviteter inom huvudområdet resurser som är viktiga för förankring av processororienterade förändringsinitiativ. Först presenteras empiri kopplat till nyckelaktiviteterna inom huvudområdet resurser. Därefter presenteras en analys av insamlad empiri och teori kopplat till nyckelaktiviteterna inom huvudområdet resurser.

4.2.3.1 Respondentsvar relaterade till nyckelaktiviteter inom resurser

Samtliga respondenter lyfter att aktiviteter inom resurser är viktiga för förankring av processororienterade förändringsinitiativ. Empirin av vilka nyckelaktiviteter som identifieras som viktiga inom resurser är dock inte enhetlig mellan respondenterna.

R2, R3, R4, R7, R11, R12 lyfter att långsiktighet i resursförsörjningen är avgörande för att förändringsinitiativ ska kunna fullföljas. R2, R3, R7 och R11 lyfter vikten av att resurssättningen inte får vara tillfällig, och att den kräver tid och uthållighet. R7 styrker detta med att lyfta att processororientering ofta innebär en kulturresa som måste få ta flera år. R11 bygger vidare på detta och uttrycker att processarbete inte kan göras ”fort”, utan kräver både tid och tålamod. R2 uttrycker samtidigt att tålamodet inte kommer hålla om förändringen inte upplevs som viktig eller nödvändig, och att tydligt framföra ett ”varför” är kritiskt för att upprätthålla ett långsiktigt engagemang.

R5, R6, R8, R9, R11, R12 lyfter vikten av att förstå att tid inte kommer uppstå automatiskt, utan måste allokeras och avsättas till förändringsinitiativet. R4 uttrycker tydligt att det inte är värt att inleda en förändringsprocess, om det inte går att säkerställa varken tids-eller kompetensmässiga resurser. R10 beskriver att det är vanligt att inte tillräckligt med arbetstid frigörs utöver ordinarie arbetsuppgifter till processförändringsinitiativ. Någon som, enligt R10, ofta resulterar i att åtaganden kopplade till förändringsinitiativet bortprioriteras för att hinna fullfölja ordinarie arbetsuppgifter.

R12 och R8 lyfter att om medarbetare inte vet hur mycket tid de förväntas lägga uppstår frustration och projektplaner riskerar att bli orealistiska. R9 är tydlig med att trots detta måste medarbetarna ha en god uppfattning av vad dennes ansvar och befogenheter är, samt vilka krav och förväntningar som ställs på medarbetaren. R8 föreslår att tid tydligt kvantifieras, till exempel i arbetstimmar, och skrivs in i affärssystem för att underlätta planering.

R4, R5, R6, R7, R9, R11 lyfter att det är nödvändigt att medarbetare ges faktisk tid att arbeta med förändringen. R10 beskriver hur medarbetare ofta förväntas bidra till förändringsarbete utan att något tas bort från deras ordinarie arbetsuppgifter, vilket leder till överbelastning och frustration. R4 och R7 betonar att förändringsarbete måste få ta plats i arbetsvardagen och inte betraktas som

något som inte ingår i arbetsuppgifterna. R11 lyfter att det är rimligt att någon mån av avlastning sker genom att enklare uppgifter tas över av andra så att nyckelpersoner kan fokusera på förändringen, men är tydlig med att det ingår i arbetet att sträva efter förbättringar.

R2, R3, R4, R5, R9 R10, R11, R12 betonar vikten av att förändringsteamet sätts samman med rätt kompetens. R2, R4 och R5 framhåller att representation från alla delar av processen är avgörande. R5 lyfter ytterligare att det ibland är en utmaning, då detta bygger på att önskade medarbetare inte nödvändigt vis har tillgänglig tid. Detta relaterar ytterligare på att medarbetarna behöver avsatt tid för att jobba med förändringar och förbättringsarbete. R3 lyfter att det bör inkludera personer med praktisk erfarenhet av processen och inte bara mellanchefer. R1 och R10 poängterar att rätt personer inte bara handlar om sakkunskap, utan också om engagemang och vilja att bidra till förändring. R12 understryker att även om initialt motvilliga personer kan inkluderas, bör de ha kapacitet och potential att utvecklas till positiva ambassadörer.

Flera av de intervjuade respondenterna nämner vikten av att medarbetare har utrymme att agera självständigt inom givna ramar. R10 uttrycker att medarbetare behöver viss grad av autonomi för att exempelvis kunna prioritera mellan uppgifter.

Samtidigt poängterar R10 att det finns en avvägning att göra mellan autonomi och processororientering, där autonomin inte kan vara total utan måste balanseras mot standardisering. R1 beskriver att det finns system för att medarbetare ska kunna ge input till förbättringsarbete, men att initiativen i stor utsträckning sker genom informella kontaktvägar. R4 betonar vikten av att rätt personer har mandat i processarbetet och att dessa roller behöver ha både formell auktoritet och möjlighet att agera utan motstridiga direktiv från linjeorganisationen. R9 nämner att ”det måste finnas en tillit i att folk löser sin uppgift”, och att allt inte kan styras i detalj, särskilt i förändringsarbete.

I Tabell 20 sammanfattas det empiriska underlaget från respondentsvaren rörande vilka nyckelaktiviteter inom huvudområdet resurser som är viktiga för förankring av processororienterade förändringsinitiativ.

Tabell 20: Nyckelaktiviteter inom resurser för förankring av processororienterade förändringsinitiativ baserat på respondentsvar

Nyckelaktiviteter	Respondent
Säkerställ resursmässig uthållighet	R2, R3, R4, R7, R11, R12
Tydliggör förväntad tidsinsats och ansvar	R4, R5, R6, R8, R9, R11, R12
Frigör och tillhandahåll medarbetarna tid åt förändringen	R4, R5, R6, R7, R9, R11
Resurssätt med rätt kompetens	R2, R3, R4, R5, R9, R10, R11, R12
Berättiga medlemmarnas autonomi över resurser	R1, R4, R9, R10

4.2.3.2 Analys av nyckelaktiviteter inom resurser

Följande analys relaterar till litteratur kring huvudområdet resurser ur syntes 2.4.7.3. Genom att förstå vilka nyckelaktiviteter som respondenterna anser är centrala kan viktiga nyckelaktiviteterna att fokusera på vid processororienterade förändringsinitiativ identifieras.

Respondenterna R2, R3, R4, R7, R11 och R12 uttrycker långsiktig resursförsörjning är en kritisk faktor för att ett förändringsinitiativ ska kunna fullföljas. R7 och R11, betonar att processororienterade förändringar sällan är av tillfällig karaktär utan snarare bör antas sträcka sig över flera år. Behovet relaterar starkt till att förändringsinitiativ ofta misslyckas på grund av resursbrist över tid (Hammer & Champy, 1993; Grover m. fl., 1995). Hammer & Champy (1993) lyfter även att kontinuerlig resursallokering är avgörande för att säkerställa implementeringens framgång, vilket även R2 bekräftar genom att uttrycka att engagemanget kommer att minska om inte förändringen upplevs som nödvändig och meningsfull. Vidare på detta är ledningens stöd en signal på förändringens betydelse (Nahavandi, 2015), vilket återigen krävs för att bibehålla ett långsiktigt engagemang (Grover m. fl., 1995). Inom huvudområdet kommunikation identifieras därför nyckelaktiviteten: *Säkerställ resursmässig uthållighet*.

Respondenterna R4, R5, R6, R8, R9, R11, R12 pekar på behovet av att vara tydlig med tidsinsats och ansvarsfördelning. Flera betonar att tid inte ”dyker upp”, utan måste aktivt frigöras. Detta bekräftas av Hammer & Champy (1993), som varnar för att parallell belastning mellan ordinarie arbete och förändringsarbete ofta leder till att det senare bortprioriteras. R10 beskriver denna konflikt som att utan prioritering vinner det dagliga arbetet över långsiktiga förändringar. R8 och R12 beskriver att när medarbetarna inte vet hur mycket tid de förväntas lägga ner leder det till frustration och en underminerad projektplanering, vilket ligger i linje med att bristande resurstilldelning hämmar genomförandet och skadar förändringens legitimitet (Grover m. fl., 1995). R8:s förslag att tid tydligt kvantifieras och skrivs in i affärssystem är ett praktiskt exempel på god strategisk resursfördelning (Nahavandi, 2015). R9 lyfter att medarbetarna behöver veta

vad som förväntas av dem, vilket återkopplar till vikten av bemyndigande och psykologisk trygghet i förändringsarbete (Hammer & Champy, 1993). Inom huvudområdet kommunikation identifieras därför nyckelaktiviteten: *Tydliggör förväntad tidsinsats och ansvar.*

R4, R5, R6, R7, R9 och R11 är tydliga med att det inte räcker att tala om förändringsarbete och att tid måste avsättas praktiskt. R10 beskriver hur frustrationen växer när förändringsarbete läggs ovanpå redan fulla arbetsdagar. Operativa medarbetare kan dock inte förväntas anamma nya arbetssätt utan att något tas bort från deras dagliga uppgifter (Davenport, 1993). R11 lyfter dock att även om vissa uppgifter bör tas bort temporärt, så är förbättringsarbete en del av arbetsrollen. Detta ligger i linje med Nahavandi (2015) som lyfter att ledare måste möjliggöra ansvarstagande, men samtidigt skapa utrymme för fokus. Inom huvudområdet kommunikation identifieras därför nyckelaktiviteten: *Frigör och tillhandahåll medarbetarna tid åt förändringen.*

R2, R3, R4, R5, R9, R10, R11 och R12 lyfter att det är viktigt att rätt personer är involverade i förändringsarbetet. Det måste finnas praktisk kunskap, och det räcker inte med representation från ledning, lyfter R3 och R5. Både Hammer & Champy (1993) och Nahavandi (2015) uttrycker att humankapital måste användas strategiskt för att möjliggöra förändring. R1 och R10 påpekar att engagemang och vilja att förändra är lika viktiga, vilket bekräftar att det är viktigt att ledaren både tilldelar resurser och även engagerar medarbetarna (Hammer & Champy, 1993). R12 nämner att inledningsvis skeptiska personer kan bli positiva ambassadörer, vilket ligger i linje med Nahavandi (2015) som beskriver att interna förebilder kan driva förändring när de ges rätt förutsättningar. R4 och R5 lyfter att tillgång till kompetenser är beroende av att tid finns tillgänglig för dessa. Detta återknyter till Grover m. fl. (1995), att utan strukturellt stöd kan inte medarbetarna prestera i förändringsarbete. Inom huvudområdet kommunikation identifieras därför nyckelaktiviteten: *Resurssätt med rätt kompetens.*

Teorin lyfter vikten av att inte enbart tilldela resurser, utan också bemyndiga medarbetare att använda dem utifrån eget omdöme vilket ökar ansvarstagande, målfokusering och innovationsförmåga (Hammer & Champy, 1993; Nahavandi, 2015). Empirin visar dock att detta perspektiv inte är utbrett bland respondenterna. Endast fyra respondenter (R1, R4, R9, R10) för ett resonemang som indirekt pekar på betydelsen av autonomi, ofta med betoning på behovet av balans mellan styrning och frihet. Då mindre än hälften av respondenterna inte nämner eller efterfrågar denna form av autonomi, trots frågor kopplade till resurser, finns det otillräckligt empiriskt stöd för att nyckelaktiviteten ska inkluderas som central. Nyckelaktiviteten *Berättiga medlemmarnas autonomi över resurser* förkastas.

4.2.4 Nyckelaktiviteter organisationskultur

I följande avsnitt presenteras och utvärderas vilka nyckelaktiviteter inom huvudområdet organisationskultur som är viktiga för förankring av processorienterade förändringsinitiativ. Först presenteras empiri kopplat till nyckelaktiviteterna inom huvudområdet organisationskultur. Därefter presenteras en analys av insamlad empiri och teori kopplat till nyckelaktiviteterna inom huvudområdet organisationskultur.

4.2.4.1 Respondentsvar relaterade till nyckelaktiviteter inom organisationskultur

En majoritet av respondenterna (R1, R2, R3, R4, R5, R7, R10, R11, R12) betonar vikten av att ledningen agerar med gott exempel och agerar normbärare vid processförändringar. R1 lyfter att "ledningen måste peka med hela handen", samtidigt som R4 lyfter att "ledarna måste leva som de lär", de måste leda vägen. R3 lyfter att det även skapar trovärdighet då ledaren tydligt markerar att sättet att agera på är viktigt och ska omfatta alla. Utan detta finns risk att medarbetarna upplevs som oseriöst eller oviktigt. R5, R10, R11 lyfter dessutom vikten av att chefer inte bara stöder förändringen i ord utan visar det i handling, exempelvis genom att följa upp resultat. R11 uttrycker ytterligare att alla i ledningen måste stå bakom och efterleva beslutet. R10 beskriver detta som att "om du har chefer som hela tiden brinner för arbetssättet, det är då man får förändring på riktigt." Signaler (både tydliga och subtila) som talar mot detta kommer oundvikligen underminera förändringsarbetet, lyfter R1.

R2, R3, R4, R7, R8, R10, R11, R12 lyfter vikten av att uppmärksamma och belöna beteenden som stödjer processorienterade förändringar. R3, R5 uttryckte en direkt skepsis mot belöningar i form av monetära incitamentssystem. R8 beskriver koncernens monetära belöningssystem, men uttrycker att positiv feedback är viktigare och anses vara mer motiverande. R10 beskriver att det kan vara effektivt att låta engagerade medarbetare berätta om sina erfarenheter i interna forum, vilket både uppmärksammar dem och inspirerar andra. R1, R4, R8, R10, R11, R12 är alla överens om att positiv feedback och uppmärksammande som belöning har en stor effekt på både mottagarens och medarbetarna nästintill dennes engagemang och motivation. R4, R10 och R11 betonar även vikten av att låta arbetslag i förändringsinitiativet bli informerade om hur projektet går och att firandet av mindre milstolpar eller framgångar inspirerar och höjer motivationen. Enligt R11 blir motsatsen att medarbetarnas engagemang minskar om det upplevs som att projektet inte rör sig framåt. R3 och R11 lyfter belöningar i form av spelifiering som ett tillvägagångssätt att motivera och erkänna insatser.

R2, R3, R4, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12 betonar att det krävs en kultur där förändring är naturligt och accepterat för att lyckas med processorienterade förändringsinitiativ. R2 beskriver vikten av en kultur där "man inte är rädd att misslyckas", medan R4 betonar att uthållighet och tålamod är viktigt när resultat inte syns direkt. R9 lyfter att tidigare negativa erfarenheter kan skapa

motstånd, men att ett tillåtande klimat gör det lättare att komma förbi detta. Flera respondenter (R5, R6, R10, R11) lyfter vikten av att skapa förståelse, utrymme och psykologisk trygghet. R12 talar om att använda förändringsagenter för att driva acceptans, samtidigt som R8 beskriver hur god uppföljning hjälper till att normalisera förändring som en del av arbetet. R3 kopplar även förändringsbenägenhet till att medarbetare ges mandat och ansvar i processarbetet vilket ökar deras engagemang. R6, R11 och R8 poängterar att en av de viktigaste faktorerna i skapandet av en förändringsbenägen kultur är att medarbetarna upplever att de blir hörda och blir tagna på allvar när de uttrycker förändringsförslag.

Samtliga respondenter uttryckte, varav R9 indirekt, att en processororienterad kultur är kritiskt för att lyckas med förankring vid processororienterade förändringsinitiativ. R1 och R3 talar om hur processtänkande bör integreras i vardagen och strategin, och att det inte ska vara något vid sidan av. R5, R9 och R11 beskriver vikten av att medarbetare ser helheten och förstår sitt bidrag i processflödet. I genomförda förändringar i processororienterad karaktär är det extra viktigt med uppföljning av dessa för att säkerställa att förändringen bibehålls, och att det finns strukturer för att inte ”tappa” genomförda förändringar, enligt R8. R4 och R10 betonar behovet av strukturer som stöder processägarskap och gränsöverskridande samarbete. R6 talar om svårigheten att få med sig sakverksamhet i processororientering, men lyfter vikten av att visa nyttan. R12 beskriver vikten av att alla får grundläggande utbildning i processförståelse, medan R8 visar hur processtänk vävs in i strategier och årshjul för att skapa kontinuitet. R3, R9 och R11 uttrycker aktiviteter som kan tolkas som kommunikation av värderingar kopplat till processororientering. R3 och R11 lyfter att det är centralt att sprida ett gemensamt språk kring processledning, bland annat genom utbildning och gemensamma modeller. R9 lyfter att det är avgörande att ha en tydlig vision och att den visionen hjälper organisationen att förstå värdet av att gå från ett arbetssätt till ett annat. Dessa tre respondenter antyder att värderingar som stödjer processororientering bör spridas genom visioner, begreppsanvändning och ledarskapskommunikation även om detta inte alltid benämns explicit som just värderingskommunikation.

Sammantaget lyfter respondenterna att processororientering måste vara förankrad i både mindset och struktur i organisationen.

R1, R2, R3, R4, R9, R10, R11 lyfter att det är viktigt med ett klimat där det är tillåtet att prova nytt och där misstag ses som en del av lärandet. R2 säger att “man måste få göra fel” och R4 uttrycker att “om det blir fel, ja då fixar vi till det”. R1 och R3 lyfter att det finns ett behov av mandat och möjlighet för medarbetarna att testa saker. R6 bygger vidare på detta och uttrycker att medarbetarna måste tillåtas prova först och se vad som fungerar. R10 och R11 lyfter hur övningar kopplade till det nya arbetssättet kan användas för att skapa trygghet att testa nya saker. R9 uttrycker att det är genom att pröva i praktiken som skepticism till förändringen kan minskas. R9 lyfter även att en chef som är nedtryckande är förödande då det sätter stopp för framtida egna initiativ från arbetarna som blir avskräckta. R3, R6, R10 betonar även vikten av att snabbt återkoppla och justera under

förändringen.

I Tabell 21 sammanfattas det empiriska underlaget från respondentsvaren rörande vilka nyckelaktiviteter inom huvudområdet organisationskultur som är viktiga för förankring av processororienterade förändringsinitiativ.

Tabell 21: Nyckelaktiviteter inom organisationskultur för förankring av processororienterade förändringsinitiativ baserat på respondentsvar

Nyckelaktiviteter	Respondent
Demonstration av önskat beteende av ledningen	R1, R2, R3, R4, R5, R7, , R10, R11, R12
Informella belöningar för arbete enligt processförändring	R2, R3, R4, R7, R8, R10, R11, R12
Främja förändringsbenägen kultur	R2, R3, R4, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12
Främja en processororienterad kultur	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8 , R10, R11, R12
Uppmuntra till en våga-prova kultur	R1, R2, R3, R4, R9, R10, R11

4.2.4.2 Analys av nyckelaktiviteter inom organisationskultur

Följande analys relaterar till litteratur kring huvudområdet organisationskultur ur syntes 2.4.7.5. Genom att förstå vilka nyckelaktiviteter som respondenterna anser är centrala kan viktiga nyckelaktiviteterna att fokusera på vid processororienterade förändringsinitiativ identifieras.

Respondenternas svar pekar på att ledningens agerande har en central roll i att etablera den kultur som krävs för processororienterade förändringar (R1, R2, R3, R4, R5, R7, R10, R11, R12). Detta ligger i linje med Van Looy & Devos (2019), som uttrycker att ledare måste agera som förebilder och konsekvent kommunicera de värderingar som stödjer förändringen. R3, R10 och R11 uttrycker även att när chefer inte bara pratar om förändringen utan själva visar engagemang i ord och handling, blir initiativet mer legitimt. Detta överensstämmer med Hammer & Champy (1993) som varnar för att ledare som inte själva lever enligt den nya kulturen underminerar förändringen. Även R6 och R12 beskriver hur ett aktivt deltagande från högsta ledningen sätter normer och fungerar som kulturell kompass i organisationen. Inom huvudområdet organisationskultur identifieras enligt ovan nyckelaktiviteten: *Demonstration av önskat beteende av ledningen*.

R2, R3, R4, R7, R10, R11, R12 lyfter vikten av att uppmärksamma och förstärka beteenden som stödjer processförändring. R4, R11 och R12 nämner firande av delmål och framgångar, och visad uppskattning kan användas för att förstärka positivt beteende. R3 och R11 refererar till spelifiering som en alternativ strategi. Enligt Van Looy & Devos (2019) kan informella belöningar

som erkännande, feedback och synliggörande av positiva exempel vara incitament för att förstärka den önskvärda kulturen. R3, R5, R8 förespråkar informella belöningar och har en antingen neutral eller negativ inställning till att dela ut monetära belöningar. Sammantaget är det tydligt att incitament och belöningar inte behöver, och bör inte vara enbart monetära, och att konstruktionen av belöningsystemen bjuder in till en grad av kreativitet. Inom huvudområdet organisationskultur identifieras enligt ovan nyckelaktiviteten: *Informella belöningar för arbete enligt processförändring*.

R2, R3, R4, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12 beskriver behovet av en kultur där förändring ses som en naturlig del av arbetet och inte något tillfälligt eller hotfullt. Schein (1996) och Kotter (2007) lyfter kulturens betydelse som en stabiliserande kraft i förändringsarbete. R8, R9, R10 kopplar förändringsbenägenhet till tidigare erfarenheter, och lyfter att dessa erfarenheter påverkar hur ny förändring tas emot. Enligt Davenport (1993) kan organisationer som saknar förändringsbenägen kultur fastna i strukturella förändringar utan att uppnå djup kulturell förankring, vilket också bekräftas av R12 och R5 som lyfter vikten av förändringsagenter och strukturell uppföljning. Inom huvudområdet organisationskultur identifieras enligt ovan nyckelaktiviteten: *Främja förändringsbenägen kultur*.

Samtliga respondenter lyfter vikten av att processtänkandet genomsyrar såväl struktur som vardagligt agerande. Detta är i linje med Hammer & Champy (1993) och Vom Brocke & Schmiedel (2015) som lyfter att processorientering kräver att organisationen omformar sina värderingar och styrmodeller mot helhet, kundfokus och tvärfunktionellt samarbete. R5, R6 och R10 beskriver att det ofta krävs ett skifte i hur medarbetarna förstår sin roll i helheten. R1 och R9 talar om behovet av kontinuitet och vardagsintegration, där processorientering inte får bli ett parallellt spår, utan ska genomsyra arbetssättet. Detta stödjer Van Looy & Devos (2019), som understryker att processorienterad kultur kräver samordnade insatser i både struktur och beteende. Inom huvudområdet organisationskultur identifieras enligt ovan nyckelaktiviteten: *Främja en processorienterad kultur*.

En viktig nyckelaktivitet som lyfts av R1, R2, R3, R4, R9, R10 och R11 är vikten av att främja en kultur där det är tillåtet att testa nya arbetssätt och där misstag betraktas som en naturlig del av lärandet. R2 uttrycker exempelvis att ”man måste få göra fel”, medan R4 förklarar att ”om det blir fel, ja då fixar vi till det”. Detta speglar vad Albach m. fl. (2015) beskriver som behovet av ett stödjande klimat för att hantera emotionellt motstånd mot förändring – där medarbetare ges möjlighet att uttrycka osäkerhet, prova sig fram och förändra sina egna uppfattningar i trygghet. Även Garvin (1995) betonar vikten av psykologisk trygghet för organisatoriskt lärande, medan Hammer & Champy (1993) framhåller att experimenterande är centralt för att skapa engagemang i förändringsarbete. Respondenternas betoning på mandat, återkoppling och ledarstöd i förändringsförsök tyder på att ett ”våga-prova-klimat” inte bara reducerar motstånd, utan också förstärker ägarskap och lärande. I praktiken innebär detta att ledare måste skapa utrymme för test

och lärande utan att straffa avvikelser vilket är viktigt för kulturens förankring och efterlevnad. Inom huvudområdet organisationskultur identifieras enligt ovan nyckelaktiviteten: *Uppmuntra till en våga-prova kultur*.

4.2.5 Nyckelaktiviteter formella system

I följande avsnitt presenteras och utvärderas vilka nyckelaktiviteter inom huvudområdet formella system som är viktiga för förankring av processororienterade förändringsinitiativ. Först presenteras empiri kopplat till nyckelaktiviteterna inom huvudområdet formella system. Därefter presenteras en analys av insamlad empiri och teori kopplat till nyckelaktiviteterna inom huvudområdet formella system.

4.2.5.1 Respondentsvar relaterade till nyckelaktiviteter inom formella system

R3, R4, R6, R8, R10, R11 beskriver samtlig att det är viktigt att säkerställa att relevant processrelaterad dokumentation och information finns lättillgängligt för medarbetare för att underlätta förankringen av nya arbetssätt i processen. R3 lyfter relevant processinformation integrerat i medarbetares vardagliga system och verktyg. R3 beskriver att det inte räcker att en processförändring dokumenteras på intranätet, information om processförändringar och tillhörande förändrade arbetssätt behöver anpassas efter hur respektive målgrupp arbetar och tillgängliggörs i de sammanhang och systemstöd där det operativa arbetet faktiskt utförs. R4 beskriver att ett modernt och användarvänligt gränssnitt i systemstödet underlättar för medarbetare att navigera och ta till sig processinformationen, vilket i sin tur sänker tröskeln för att arbeta enligt fastställda processer. R4 ger ett exempel på en chef som konsekvent, vid frågor om hur något skulle göras, hänvisade medarbetarna till processbeskrivningen. Detta bidrog till att skapa en processororienterad kultur där många faktiskt följde processerna i praktiken. Även R8 betonar vikten av att dokument som rör processledning samlas på ett och samma ställe och är enkla att hitta. Det får, enligt R8, inte råda någon osäkerhet kring var processinformationen finns eller hur den ska nås. R11 framför särskilt vikten av att systemstöd är utformade utefter de medarbetare som faktiskt arbetar i processen för att systemet faktiskt ska användas, det får inte vara för komplicerat för då blir tröskeln för hög att använda systemstödet.

Endast R2, R7 och R8 lyfte att det är fördelaktigt med formella incitamentssystem som uppmuntrar till förändringsbeteende. R2 lyfter att ett aktivt engagemang i processförbättringar eller att ta en roll i ett processteam bör ingå i incitamentsmodellen och lyftas fram som något som premieras vid utvecklingssamtal. Även R7 ser att viss form av formella incitamentssystem kan vara fördelaktigt för att öka motivationen i processarbetet. R8 beskriver att koncernen har mål kopplade till resultatpremier, där dessa premier relaterar till uppnåendet av definierade processmål. R5, R10, R11 och R12 lyfter alla att monetär belöning är problematiskt för att

uppmuntra medarbetare att arbeta med, eller i enlighet med, processförändringar. R5 lyfter att belöningar är något som människor lätt vänjer sig med och att det snarare är önskvärt att etablera en kultur där processförändringar är en självklar del i ordinarie arbetsuppgifter. R11 och R12 lyfter att monetära incitamentssystem är svåra att konstruera så det får önskad effekt och båda respondenterna lyfter att det snarare är fördelaktigt med icke-monetär uppmuntran och beröm.

R3, R7, R10 och R8 lyfter att det finns fördelar med att göra processspecifika anpassningar av affärssystem och IT-stöd efter processförändringar. Samtidigt lyfter R7 att det ofta är svårt att bygga in processförändringar i IT-stöd. R7 beskriver att det ofta blir väldigt dyrt förvaltningsmässigt att bygga in funktioner från processer i IT-stöd. Både R7 och R10 beskriver dock att det handlar om att hitta en kostnads- och nyttomässig balans, alla processspecifika anpassningar är inte kostnadsmässigt försvarbara att integrera i systemen. R10 förklarar vidare att det är möjligt att standardisera och integrera processer i IT-system på en övergripande nivå, men att det ofta uppstår problem när detaljer i en process ska byggas in. Dessutom kvarstår anpassningsbehoven vid framtida systemuppdateringar, vilket skapar ytterligare komplexitet och kostnader. R7 belyser att implementeringen av IT-stöd blir betydligt lättare om en process finns framarbetad och kartlagd med tillhörande kravställning innan inköpet av IT-stöd görs. Att anpassa ett redan etablerat IT-system efter en förändrad process är, enligt R7, betydligt svårare och mer kostsamt. R8 berättar att organisationen står inför ett inköp av ett nytt ledningssystem och framhåller vikten av att välja en flexibel lösning som möjliggör kontinuerlig intern vidareutveckling.

R2, R4, R3, R5, R10, R8, R9, R7, R11, R12 belyser alla vikten av mätning och utvärdering av processförändringseffekt. R2 beskriver att det redan i kartläggningsarbetet är viktigt att sätta upp vilka parametrar som är viktiga att mäta för att processers efterlevnad. För att detta ska vara möjligt framför R2 att det är viktigt att specificera input och output mellan olika processaktiviteter. Även R3 betonar vikten av att följa upp effekterna av processförändringar med hjälp av etablerade mätetal. Samtidigt poängterar R3 att antalet mätetal bör hållas på en hanterbar nivå, så att medarbetare inte överväldigas av för många uppföljningskrav. R11 beskriver vikten av att sätta upp mätetal redan innan förändringen påbörjas för att tydliggöra vad som är utgångsläget i processen och vilka förbättringar och mål eftersträvas. R11 beskriver att kontinuerliga mätningar av förändringseffekter motiverar medarbetare i förändringsarbetet, men även fyller en viktig roll för ledningen i att kunna använda mätetalen som ett sätt att visa vilka konkreta effekter förändringen har. Både R4, R5 och R9 beskriver dock att inte alla processförändringar är möjliga att utvärdera kvantitativt genom mätsystem, då är det viktigt att följa upp effekterna kvalitativt.

Tabell 22: Nyckelaktiviteter inom formella system för förankring av processororienterade förändringsinitiativ baserat på respondentsvar

Nyckelaktiviteter	Respondent
Monetär belöning av förändringsinsatser och resultat	R2, R7, R8
Processspecifika anpassningar av affärssystem och IT-stöd	R3, R4, R7, R10
Säkerställ att relevant processrelaterad information och dokument finns lättillgängligt	R4, R3, R8, R10, R6, R11
Mätning och utvärdering av processförändringseffekt	R2, R4, R3, R5, R10, R8, R9, R7, R11, R12

4.2.5.2 Analys av nyckelaktiviteter inom formella system

Följande analys relaterar till litteratur kring huvudområdet formella system ur syntes 2.4.7.6. Genom att förstå vilka nyckelaktiviteter som respondenterna anser är centrala kan viktiga nyckelaktiviteterna att fokusera på vid processororienterade förändringsinitiativ identifieras.

R3, R4, R6, R8, R10, R11 beskriver samtliga att det är viktigt att säkerställa att relevant processrelaterad dokumentation och information finns lättillgängligt för medarbetare för att underlätta förankringen av nya arbetssätt i processen. Detta stöds av Trkman (2010) som framför att det är viktigt att samtliga medarbetare har tillgång till den senaste versionen av processkartläggningar och andra relevanta dokument kopplade till de processer som de är involverade i. Det räcker dock inte att processkartor och information görs tillgänglig, det är även i enlighet med Novotny & Rohmann (2014) viktigt att portaler för processledningssystem och processinformation är utformade på ett sätt som är snabbåtkomligt, enkelt och lättbegripligt för processanvändarna. Även om systemen ska kunna hantera komplexa processflöden och interaktioner, måste de i första hand stödja dem som arbetar i processerna dagligen, inte bara processexperter (Novotny & Rohmann, 2014). Detta är något som återspeglas i R3 och R4:s respondentsvar där det lyfts att processrelaterad information behöver göras användarvänlig och integreras i systemstöd som är en del av processanvändarnas vardag. Om medarbetare inte kan ta till sig information om nya arbetssätt och processkartläggningar riskeras inte bara förankringen av specifika processförändringar, utan även den övergripande processororienteringen i organisationen. När processinformationen inte är lättillgänglig för medarbetarna blir det svårt för dem att skapa en helhetsförståelse för processens olika delar, bland annat vilka moment som faktiskt skapar kundvärde. Detta försvårar både engagemanget och möjligheten att arbeta i linje med ett processororienterat synsätt. Inom huvudområdet formella system identifieras därför nyckelaktiviteten: *Säkerställ att relevant processrelaterad information och dokumentation finns lättillgängligt.*

Belönings- och ersättningssystem lyfts av Harrington (1991); Hammer & Champy (1993); Davenport (1993); Grover m. fl. (1995); Sharma (2015); Ahmad m. fl. (2024) som viktiga verktyg för att befästa beteendemässiga och operativa förändringar efter större processförändringar. Detta är dock en aktivitet som endast tre respondenter (R2, R7 och R8) lyfter som fördelaktig. Flera respondenter belyser problematiken i att förlita sig på monetära belöningsystem, där bland annat R5 lyfter att belöningar är något som människor lätt vänjer sig med och att det snarare är önskvärt att etablera en kultur där processförändringar är en självklar del i ordinarie arbetsuppgifter. R11 och R12 lyfter att monetära incitamentssystem är svåra att konstruera så det får önskad effekt och båda respondenterna lyfter att det snarare är fördelaktigt med icke-monetär uppmuntran och beröm. Då mindre än hälften av respondenterna anser att monetär belöning av förändringsinsatser och resultat är viktigt inkluderas aktiviteten inte i ramverket.

R3, R7, R8, R10 lyfter att det finns fördelar med att göra processspecifika anpassningar av affärssystem och IT-stöd efter processförändringar. Vilket stöds av Vom Brocke m. fl. (2015) som framför att betydande del av processororienterade förändringsinitiativ handlar om att lyckas integrera planerade processförändringar i organisationens befintliga affärssystem och av Trkman (2010) understryker att IT skapar störst värde när dess funktioner är anpassade till de uppgifter som användaren behöver utföra i processen. Samtidigt lyfter R7 och R10 problematiken och de stora förvaltningskostnaderna som ofta tillkommer vid processspecifika anpassningar av affärssystem och IT-stöd. Denna problematik återspeglas i teorin där både Trkman (2010) och Kirchmer (2021) framför att justeringar och processspecifika anpassningar av affärssystem, exempelvis ERP-system, ofta är mycket kostsamma. Kirchmer (2021) beskriver att ERP-system ofta innehåller processlogik som är hårdkodad i mjukvaran, vilket gör att även mindre förändringar kräver teknisk modifiering. Således är traditionella systemlösningar sällan tillräckligt flexibla för att stödja innovativa och föränderliga affärsprocesser, vilket i sin tur kan hämma möjligheten till kontinuerliga processförbättringar (Kirchmer, 2021). Att respondenterna inte i större utsträckning lyfter behovet av processspecifika anpassningar av affärssystem och IT-stöd kan delvis förklaras av att denna typ av system ofta är svåra att förändra löpande utan att det medför betydande förvaltningskostnader. Samtidigt beror anpassningsbehovet i hög grad på vilken typ av processförändring det rör sig om – i vissa fall kan själva förändringen bestå i införandet av ett nytt affärssystem. Det är dock värt att notera att R8 lyfter att den egna organisationen i samband med ett kommande byte av ledningssystem prioriterar flexibilitet och möjlighet till intern vidareutveckling. För processororienterade organisationer som eftersträvar löpande förbättringar kan det, i enlighet med Kirchmer (2021) vara strategiskt fördelaktigt att investera i systemlösningar som möjliggör just detta. För att möta dessa utmaningar föreslår Kirchmer (2021) användningen av serviceorienterad arkitektur (SOA) och Business Process Management Systems (BPMS). Genom att flytta processlogiken från affärssystemens kärna till ett BPMS skapas möjlighet att anpassa och förändra processer utan att behöva göra justeringar i själva affärssystemet (Kirchmer, 2021). Eftersom mindre än hälften av respondenterna

uttryckligen betonade behovet av processspecifika anpassningar av affärssystem och IT-stöd, har denna aktivitet dock inte inkluderats i det slutgiltiga ramverket.

R2, R4, R3, R5, R7, R8, R9, R10, R11, R12 lyfter mätning och utvärdering av processförändringseffekt som viktigt för att lyckas med förankring av processororienterade förändringsinitiativ-initiativ. Detta stöds av Davenport (1993); Rentzhog (1998); Trkman (2010); Sharma (2015) som framför att mätning av processförändringseffekter är avgörande för att uppnå långsiktig förbättring. Under implementeringsfasen fungerar mätningar som en kritisk informationskälla för att säkerställa att förändringsarbetet fortskrider enligt plan, samtidigt som de förhindrar att processerna återgår till sitt ursprungliga tillstånd (Sharma, 2015). Både R2 och R11 beskriver vikten av att etablera mätetalen innan processförändringen påbörjas, där R11 framför att det är avgörande för att kunna avgöra vilken effekt processförändringen har medfört. R11 framhåller att kontinuerliga mätningar av förändringens effekter inte bara stärker medarbetares motivation i förändringsarbetet, utan även utgör ett viktigt verktyg för ledningen i utvärderingen av processförändringens faktiska resultat. Detta resonemang kan även relateras till Trkman (2010) som framför att denna utvärderingsförmåga är avgörande för att säkra stöd och investeringar av processororienterade förändringsinitiativ, eftersom motviljan att investera i denna typ av initiativ ofta grundar sig i bristen på konsekventa och effektiva metoder för att kvantifiera och bedöma resultaten. Inom huvudområdet formella system identifieras därför nyckelaktiviteten: *Mätning och utvärdering av processförändringseffekt.*

4.2.6 Nyckelaktiviteter utbildning

I följande avsnitt presenteras och utvärderas vilka nyckelaktiviteter inom huvudområdet utbildning som är viktiga för förankring av processororienterade förändringsinitiativ. Först presenteras empiri kopplat till nyckelaktiviteterna inom huvudområdet utbildning. Därefter presenteras en analys av insamlad empiri och teori kopplat till nyckelaktiviteterna inom huvudområdet utbildning.

4.2.6.1 Respondentsvar relaterade till nyckelaktiviteter inom utbildning

Samtliga respondenter framhåller vikten av att avsätta tillräcklig tid för utbildning inom ramen för processororienterade förändringsinitiativ. R2 och R10 lyfter att bristen på tid ofta är ett större hinder än bristen på finansiella resurser, och att utbildning därför måste planeras in tidigt i projektets livscykel för att säkerställa att det hinns med. R4 poängterar att utbildningen annars riskerar att kännas påtvingad eller ogenomtänkt vilket kan skapa stress. R1 och R4 lyfter att behöver skapas utrymme för träning och utbildning redan i projektplaneringsfasen. R5 och R12 påpekar även att medarbetare ofta får svårt att frigöra sig från sina ordinarie arbetsuppgifter om utbildningen inte tydligt prioriteras av ledningen. R9 uttrycker även att förändringsmotståndet ökar om medarbetarna upplever att de inte har tillräcklig tid för utbildning medarbetarna förväntas genomföra. Utbildning

får heller inte vara en engångsinsats, utan bör följas upp över tid, lyfter R3 och R5. R8 påpekar att planering av utbildning långt i förväg tillåter medarbetare att göra sig redo genom att exempelvis anpassa sin kalender efter utsatt tid.

R1, R2, R3, R4, R6, R8, R9, R10, R11 påpekar att utbildning måste anpassas efter mottagaren, och att praktisk och teoretisk utbildning måste kombineras snarare än bearbetas enskilt. R2, R4 och R10 betonar att utbildningen behöver vara både generell och rollspecifik för att möta olika kunskapsnivåer och arbetsuppgifter inom organisationen. R1, R4, R11 nämner också att kombinationen av teoretiska moment med interaktion och diskussion skapar bättre förståelse. R3, R6 och R8 framhåller vikten av pedagogiskt genomtänkta metoder, såsom video, bildspel och interaktiva moment för att öka tillgängligheten och engagemanget i utbildningen. R11 tillägger att olika lärostilar behöver ges ut då medarbetarna inte nödvändigtvis föredrar samma inlärningsmetod.

R1, R2, R3, R4, R6, R7, R8, R9, R10, R11 lyfter alla att det inte räcker att utbilda enbart projektledare eller styrgrupper. De lyfter att samtliga berörda medlemmar måste ta del av utbildningen för att förändringsinitiativ ska förankras och framgångsrikt implementeras. R1, R3, R6, R7, R8, R9, R10, R11 lyfter även att operativa medarbetare och stödjande funktioner måste få utbildning för att förstå förändringens innebörd. Om vissa grupper i organisationen blir utelämnade skapas osäkerhet och motstånd, lyfter R10. R3 föreslår att nyckelpersoner kan utbildas först vilka sedan utbildar de andra medarbetarna. R11 betonar att nyanställda också måste inkluderas i utbildningsinsatsen, särskilt på chefsnivå. R8 beskriver hur samtliga medarbetare måste få tillgång till utbildning när arbetssätt eller system förändras, oavsett roll.

R1, R2, R4, R6, R9, R11 lyfter även vikten av att nyttja praktiska exempel i utbildningen för att öka förståelsen och öka relevansen för deltagarna. R4, R5 och R9 beskriver hur case och verkliga exempel används för att skapa förståelse. R1 nämner visualisering som pedagogisk metod för att minska osäkerhet. R3 lyfter vikten av att utbildningen hålls av personer med praktisk erfarenhet då detta ökar trovärdigheten och möjliggör djupare diskussioner. R9 förklarar även att det är viktigt att medarbetarna får ”testa på” i en trygg miljö vilket bygger självförtroende och förtroende för det nya arbetssättet.

I Tabell 23 sammanfattas det empiriska underlaget från respondentsvaren rörande vilka nyckelaktiviteter inom huvudområdet utbildning som är viktiga för förankring av processororienterade förändringsinitiativ.

Tabell 23: Nyckelaktiviteter inom utbildning för förankring av processororienterade förändringsinitiativ baserat på respondentsvar

Nyckelaktiviteter	Respondent
Avsätt tid för utbildning	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12
Kombinera utbildningsformer och målgruppsanpassa	R1, R2, R3, R4, R6, R8, R9, R10, R11
Utbilda samtliga berörda medlemmar	R1, R2, R3, R4, R6, R7, R8, R9, R10, R11
Nyttja praktiska exempel i utbildningen	R1, R2, R4, R6, R9, R11

4.2.6.2 Analys av nyckelaktiviteter inom utbildning

Följande analys relaterar till litteratur kring huvudområdet utbildning ur syntes 2.4.7.4. Genom att förstå vilka nyckelaktiviteter som respondenterna anser är centrala kan viktiga nyckelaktiviteterna att fokusera på vid processororienterade förändringsinitiativ identifieras.

Respondenterna är eniga om att en grundläggande förutsättning för att lyckas med utbildningsinsatser i processförändring är att avsätta tillräcklig tid. Utbildning är samtidigt en investering vars långsiktiga vinster överväger en initial produktivitetsförlust (Garvin, 1995) vilket ökar vikten av att utbildning planeras tidigt och noggrant, vilket R1 och R4 bekräftar. Detta belyses ytterligare av R2 och R10 som lyfter att tidsbrist ofta utgör ett större hinder än finansiella resurser. Kopplat till detta lyfter Sikdar & Payyazhi (2014) att utbildning måste ske i god tid för att undvika lärandeångest, och att otillräcklig tid för utbildning ökar risken för motstånd vid implementering av nya processer. R3 och R5 lyfter även att utbildning inte får ses som en engångsinsats utan något som följs upp och förstärks över tid. Detta styrks av Soelton (2023) som förespråkar organisatoriskt lärande över längre tid för hållbara förändringar, och Davenport (1993) som lyfter att det krävs en kombination av olika sorters utbildning i vid olika tidpunkter i lärandeprocessen. Tillräcklig avsatt tid möjliggör inläring, och skapar psykologiskt utrymme för medarbetare att ta till sig nya arbetssätt och minska motstånd mot förändring. Inom huvudområdet utbildning identifieras därför nyckelaktiviteten: *Avsätt tid för utbildning*.

Empirin visar återkommande (R1, R2, R3, R4, R6, R8, R9, R10, R11) att utbildning måste målgruppsanpassas och att en kombination av utbildningsformer är att föredra. R1, R3, R6, R8, R9 poängterar att teoretisk utbildning bör kombineras med praktiska moment, vilket stämmer överens med Davenport (1993) som förespråkar just denna kombination av specifik processträning, praktisk träning och förberedande utbildning. R2, R4, R10 betonar att utbildningen bör vara både generell och rollspecifik. Detta kan kopplas till Garvin (1995), som förespråkar att utbildning ska nå alla nivåer i organisationen, men även till Soelton (2023) som

betonar vikten av att skapa förståelse för både egna och andras roller i förändringen. R9 lyfter även behovet av digitala lösningar såsom e-utbildningar och system för att spåra utbildningsdeltagande. Detta stöds av Davenport (1993), som framhåller att tillgänglig och individanpassad utbildning ökar engagemang och förståelse. Inom huvudområdet utbildning identifieras därför nyckelaktiviteten: *Kombinera utbildningsformer och målgruppsanpassa*.

Att inkludera alla relevanta medarbetare i utbildningsinsatserna är ett tydligt mönster i empirin. R1, R2, R3, R4, R6, R7, R8, R9, R10, R11 lyfter alla att utbildning inte får begränsas till styrgrupper eller projektledare. Detta bekräftas av Hammer & Champy (1993) och Garvin (1995) som understryker att samtliga berörda måste förstå förändringen för att den ska få genomslag. R11 lyfter att samtliga nyanställda inkluderas i utbildningen, särskilt på chefsnivå, är ett viktigt perspektiv. R10 berättar om negativa konsekvenser när operativa medarbetare inte inkluderats, vilket knyter även an till Soelton (2023) om behovet av kontinuerligt lärande även efter den blivit implementerad, då nya medarbetare också måste anamma arbetssättet. R3 föreslår att nyckelpersoner först utbildas och sedan sprider kunskap vidare. Detta är också förenligt med Davenport (1993), som pekar på intern kompetens som ett starkt verktyg för att medarbetarna ska lära sig av varandra i vardagsarbetet. Inom huvudområdet utbildning identifieras därför nyckelaktiviteten: *Utbilda samtliga berörda medlemmar*.

R1, R2, R4, R6, R9, och R11 lyfter vikten av praktiska exempel som en pedagogisk strategi. Enligt Soelton (2023) är detta ett centralt inslag i organisatoriskt lärande där konkreta situationer och verkliga exempel används för att öka förståelse och integrera teori i praktiken. R5 och R9 beskriver användningen av case för att skapa förankring, och R1 nämner visualisering som en metod för att minska osäkerhet. Utbildare bör ha praktisk erfarenhet för att öka trovärdigheten, lyfter R3, vilket även Soelton (2023) förespråkar där erfarna interna ambassadörer skapar hög legitimitet i utbildningen. Detta synsätt lyfts ytterligare av R9 som anser att möjligheten att ”testa på” arbetssätt i en trygg miljö ökar trygghet och engagemang. Detta ligger nära idén av att ”on-the-job training” är ett effektivt sätt för medarbetare att lära sig på (Davenport, 1993). Inom huvudområdet utbildning identifieras därför nyckelaktiviteten: *Nyttja praktiska exempel i utbildningen*.

5 Slutsatser, bidrag och fortsatt forskning

Kapitlet sammanfattar studiens viktigaste slutsatser och diskuterar deras implikationer. Här behandlas även studiens begränsningar, förslag på framtida forskning samt hur resultaten kan bidra till vidare förståelse av processororienterade förändringsinitiativ.

Inledningsvis presenteras de slutsatser som dragits från studiens analys, där fokus ligger på vilka huvudområden och nyckelaktiviteter som är avgörande för framgångsrika processororienterade förändringsinitiativ. Vidare diskuteras studiens teoretiska och praktiska bidrag, inklusive hur ramverket kan bidra till en djupare förståelse för förändringsledning i processororienterade sammanhang. Sedan behandlas de begränsningar som studien har, och förslag på vidare forskning ges för att utvidga och fördjupa kunskapen inom området. Kapitlet avslutas med rekommendationer kring hur uppdragsgivaren av examensarbetet kan använda ramverket i praktiken.

5.1 Slutsatser

I detta avsnitt presenteras två slutsatser utifrån studiens analys och frågeställningar. Slutsatserna besvarar studiens syfte, som är att utveckla ett ramverk, identifiera huvudområden och nyckelaktiviteter för processororienterade förändringsinitiativ.

Frågeställning 1: Vilka huvudområden är viktiga för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ och varför?

Det finns sex huvudområden som är viktiga för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ. Dessa är: ledarskap, kommunikation, resurser, utbildning, organisationskultur och formella system. Motiveringen till varför huvudområdena är viktiga presenteras i Tabell 24

Tabell 24: Resonemang kring vikten av vardera huvudområde

Huvudområde	Resonemang till vikt och relevans
Ledarskap	Ledarskap är enligt analys 4.1.1.2 viktigt att fokusera på vid processororienterade förändringsinitiativ för att (1) Ledarskap skapar legitimitet och hanterar motstånd genom aktivt och enat stöd, (2) Ledarskap skapar förståelse och engagemang genom att kommunicera syfte och behov bakom förändringen.
Kommunikation	Kommunikation är enligt analys 4.1.2.2 viktigt för att (1) Kommunikation förhindrar motstånd och osäkerhet, (2) Kommunikation förmedlar syfte och vision, (3) Kommunikation skapar delaktighet och dialog.
Resurser	Resurser är enligt analys 4.1.3.2 viktigt för att (1) Resurser i form av arbetstid frigör kapacitet för förändringsarbete, (2) Resurser i form av kompetenser och representation underlättar förankring.
Organisationskultur	Organisationskultur är enligt analys 4.1.4.2 viktigt för att (1) En förändringsbenägen kultur som stödjer förändringar är nödvändigt för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ (2) Kulturens riktning och normbildning satt av ledarskapet styrker medarbetarnas inställning till förändringar, (3) belöning förstärker önskat beteende och främjar processororienterade förändringar.
Utbildning	Utbildning är enligt analys 4.1.5.2 viktigt för att (1) Skapa förståelse och delaktighet (2) Minska förändringsmotstånd och skapa trygghet.
Formella system	Formella system är enligt 4.1.6.2 viktigt för att (1) Formella system möjliggör enhetlig tillämpning av processförändringar (2) Formella system stödjer utvärdering av processförändringar

Frågeställning 2: Vilka nyckelaktiviteter inom de identifierade huvudområdena är viktiga för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ?

Det finns flertalet nyckelaktiviteter inom vardera område som anses vara viktiga för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ, dessa presenteras i Tabell 25.

Tabell 25: Viktiga nyckelaktiviteter för att lyckas med processororienterade förändringsinitiativ

Huvudområde	Viktiga nyckelaktiviteter
Ledarskap	Inom huvudområdet Ledarskap är de centrala nyckelaktiviteterna (1) Etablera brett och enat stöd från ledningen, (2) Säkerställ intressentinvolvering och tvärfunktionell representation, (3) Kombinera lyhördhet för förändringsmotstånd med beslutsamhet i förändringsarbetet, (4) Säkerställ strukturerad projektledning med integrerad förändringsledning.
Kommunikation	Inom huvudområdet Kommunikation är de centrala nyckelaktiviteterna (1) Kommunika vision med förändringen, (2) Säkerställ kommunikation och perspektivdelning mellan organisatoriska nivåer och funktioner, (3) Målgruppsanpassade kommunikationskanaler, (4) Kommunika förändringsstatus, (5) Sammankoppla förändringsvision med affärsstrategi, och (6) Lyft fram förändringens värde utifrån vad som engagerar respektive målgrupp.
Resurser	Inom huvudområdet Resurser är de centrala nyckelaktiviteterna (1) Säkerställ resursmässig uthållighet, (2) Tydliggör förväntad tidsinsats och ansvar, (3) Frigör och tillhandahåll medarbetarna tid åt förändringen, och (4) Resurssätt med rätt kompetens.
Organisationskultur	Inom huvudområdet Organisationskultur är de centrala nyckelaktiviteterna (1) Demonstration av önskat beteende av ledningen, (2) Informella belöningar för arbete enligt processförändring, (3) Främja förändringsbenägen kultur, (4) Främja en processororienterad kultur, och (5) Uppmuntra till en våga-prova kultur.
Utbildning	Inom huvudområdet Utbildning är de centrala nyckelaktiviteterna (1) Avsätt tid för utbildning, (2) Kombinera utbildningsformer och målgruppsanpassa, (3) Utbilda samtliga berörda medlemmar, och (4) Nyttja praktiska exempel i utbildningen.
Formella system	Inom huvudområdet Formella system är de centrala nyckelaktiviteterna (1) Säkerställ att relevant information och dokument finns tillgängligt, och (2) Mätning och utvärdering av processförändringseffekt.

Nyckelaktiviteter Ledarskap	Etablera brett och enat stöd från ledningen Säkerställ intressentinvolvering och tvärfunktionell representation Kombinera lyhördhet för förändringsmotstånd med beslutsamhet i förändringsarbetet Säkerställ strukturerad projektledning med integrerad förändringsledning	Nyckelaktiviteter Kommunikation	Kommunicera vision med processförändringen Säkerställ kommunikation och perspektivdelning mellan organisatoriska nivåer och funktioner Målgruppsanpassade kommunikationskanaler Kommunicera förändringsstatus kontinuerligt Sammankoppla förändringsvision med affärsstrategi Lift fram förändringens värde utifrån vad som engagerar respektive målgrupp	Nyckelaktiviteter Resurser	Säkerställ resursmässig uthållighet Tydliggör förväntad tidsinsats och ansvar Frigör och tillhandahåll medarbetarna tid åt förändringen Resurssätt med rätt kompetens
Nyckelaktiviteter Organisationskultur	Demonstration av önskat beteende av ledningen Informella belöningar för arbete enligt processförändring Främja förändringsbenägen kultur Främja en processorienterad kultur Uppmuntra till en våga-prova kultur	Nyckelaktiviteter Formella system	Säkerställ att relevant processrelaterad information och dokument finns lättillgängligt Mätning och utvärdering av processförändringseffekt	Nyckelaktiviteter Utbildning	Avsätt tid för utbildning Kombinera utbildningsformer och målgruppsanpassa Utbilda samtliga berörda medlemmar Nyttja praktiska exempel i utbildningen

Figur 8: Ramverk med slutgiltiga nyckelaktiviteter för att lyckas med processorierade förändringsinitiativ

5.2 Teoretiskt och praktiskt bidrag

Studien har identifierat centrala förutsättningar för att lyckas med framgångsrik förankring av processororienterade initiativ och konkretiserat dessa i form av ett strukturerat ramverk med vägledande huvudområden och nyckelaktiviteter. Studien har identifierat sex huvudområden och 25 nyckelaktiviteter. Nyckelaktiviteterna *Berättiga medlemmarnas autonomi över resurser*”, *Monetär belöning av förändringsinsatser*” och *Processspecifika anpassningar av affärssystem*”, se avsnitt 4.2, visades ha teoretiskt belägg men saknade tillräckligt empiriskt stöd och plockades därför bort från det slutgiltiga ramverket. Det slutgiltiga ramverket presenteras i figur 8.

Studien syftar att adressera att 60 till 80 procent av processförändringar misslyckas (Holland & Kumar, 1995; Fink, 2003), där bristande förändringsledning (Grover m. fl., 1995), lyfts som en vanlig orsak till misslyckande. Denna studie ämnar att bidra till att överbrygga detta forskningsgap genom att presentera ett teoretiskt underbyggd ramverk förankrat i de teoretiska områdena processledning, traditionell förändringsledning och förändringsledning i en processledningskontext. Ramverket systematiserar således förändringsledning i en processledningskontext där identifierade nyckelaktiviteter kan underlätta implementering av konkreta handlingar som ökar sannolikheten för lyckad förankring av processororienterade förändringsinitiativ. Insikterna och förståelsen öppnar upp för framtida forskning, med det konstruerade ramverket som grund.

Utövare inom förändringsledning i processororienterade förändringsinitiativ kan använda ramverket som ett praktiskt verktyg med riktlinjer för att framgångsrikt leda dessa. Behovet av ett strukturerat stöd är tydligt, då endast en mindre andel organisationer tillämpar en formell förändringsstrategi vid processförändringar (Vom Brocke m. fl., 2015), samtidigt som yrkesverksamma inom processledning ofta upplever svårigheter med att konkret identifiera vilka insatser som krävs för att åstadkomma en framgångsrik förändring (Idogawa m. fl., 2023). Genom att använda ramverket som en utgångspunkt och vägledande handbok för förändringsledning i processororienterade förändringsinitiativ kan företag och organisationer skapa goda förutsättning för kontinuerlig organisatorisk anpassnings- och förändringsförmåga (Idogawa m. fl., 2023; Navarro & Haag, 2024), vilket är en nödvändighet för att möta dagens tekniska utveckling och ständigt förändrade marknadsförhållanden (Teece, 2007; Baregheh m. fl., 2009). Resonemang och diskussion kring generaliserbarheten av ramverket presenteras i avsnitt 5.3.

5.3 Begränsningar och fortsatta studier

Även om denna studie har bidragit till att minska det forskningsgap som råder kring förändringsledning i processororienterade förändringsinitiativ, är det viktigt att uppmärksamma

dess begränsningar. En av de mest framträdande begränsningarna är omfattningen och bredden på det empiriska materialet. Studien har undersökt processororienterat förändringsarbete som ett fenomen, vilket motiverar behovet av ett brett och varierat empiriskt underlag för att kunna identifiera återkommande mönster och variationer mellan olika kontexter. I denna studie har tolv intervjuer genomförts, inkluderande både konsulter och representanter från tre olika fallföretag. För att öka studiens generaliserbarhet hade empiriunderlaget kunnat utökas. Fler intervjuer, både med avseende på typ av fallföretag och intervjuade personer, hade kunnat inkluderas i empirin. I denna studie gjordes en avgränsning till att enbart intervjua personer med processkunskap och erfarenhet av processororienterade förändringsinitiativ. Detta medförde en begränsning i den empiriska datainsamlingen vad gäller variation i position, kompetens och ansvarsnivå. Eftersom processororienterade förändringsinitiativ påverkar samtliga nivåer inom en organisation, och särskilt eftersom det är processanvändarna som i praktiken förväntas anpassa sig till förändringarna, hade det varit värdefullt att inkludera fler organisatoriska perspektiv i intervjuerna. Att bredda urvalet av respondenter är därför ett förslag till framtida forskning.

Fortsättningsvis är en begränsning med studien den breda definitionen av den valda analysenhet. Även om konsulterna bidrar med erfarenheter från flera branscher och olika typer av processförändringar, är det tydligt att variationen inom definitionen av processororienterade förändringsinitiativ är stor. Förslag på fortsatt forskning är därför att begränsa analysenheten och undersöka huvudområden och nyckelaktiviteter för processspecifika förändringsinitiativ. Detta tror författarna hade kunnat bidra med mer konkreta rekommendationer för hur förändringsledning bör anpassas beroende på processförändringens karaktär och kontext.

En ytterligare begränsning är att samtliga konsulter som intervjuats kommer från samma konsultföretag och därmed tillämpar en gemensam modell för processledning. Detta kan ha begränsat variationen i perspektiv och angreppssätt till processororienterade förändringsinitiativ. Följaktligen finns en risk att vissa nyanser eller alternativa synsätt inte har fångats i studien. Framtida forskning skulle därför med fördel kunna inkludera empiri från flera olika konsultbolag med erfarenhet av processororienterade förändringsinitiativ och där olika modeller och metoder för processledning tillämpas.

5.4 Diskussion kring ramverket

Ramverket har utvecklats utifrån ett kontext av företag och organisationer som har ett tydligt processororienterat arbetssätt och struktur, vilket gör att det inte går att entydigt säga att ramverket går att applicerbart på företag som inte uppfyller detta. Det går dock att diskutera om andra företag, exempelvis funktionsorienterade företag, har användning av ramverket eller inte. Även om ramverket är ett verktyg för processororienterade företag har det en grund i teori som inte enbart syftar till ett processororienterat perspektiv. Vissa av nyckelaktiviteterna (se figur 8) som ingår i det

slutgiltiga ramverket är tydligt kopplade till processororienterade företag och organisationer, exempelvis 6.c: "Säkerställ att relevant processrelaterad information och dokument finns lättillgängligt". Men vissa andra nyckelaktiviteter, exempelvis 1.a: "Etablera brett och enat stöd från ledningen", kan anses vara av en mer generell natur. Således kan det finnas relevanta lärdomar att hämta för organisationer som står inför större processförändringar även om dessa organisationer i dagsläget inte är processororienterade. Författarna ser även att ramverket kan vara relevant i förändringsprocessen i själva övergången då organisationer går från funktionellt orienterade till processororienterade.

Vidare blev ett antal nyckelaktiviteter identifierade som betydelsefulla i teorin, men saknade tillräckligt empiriskt stöd. Dessa har därför inte inkluderats i det slutgiltiga ramverket. Detta ska dock inte ses som ett bevis på att nyckelaktiviteterna är oviktiga, utan enbart att dessa nyckelaktiviteter saknar tillräckligt empiriskt stöd utifrån insamlad data i denna studie. Alla nyckelaktiviteter hade fler än en respondent som ansåg att nyckelaktiviteten var viktig. Ett bredare urval av respondenter, eller fallföretag, hade kunnat påverka det slutgiltiga resultatet, där det går att resonera att respondenter från ett större antal fallföretag hade gett en tydligare bild av fenomenet processororienterade förändringsinitiativ. Diskrepansen mellan teori och empiri kan också vara på grund av kulturella, exempelvis geografiska, skillnader. Flera stora författare inom den processororienterade litteraturen är amerikanska. Dessa perspektiv är inte alltid direkt överförbara till en svensk kontext.

Slutligen finns ett visst överlapp mellan empirin och teorin kopplat till de olika huvudområdena, då vissa nyckelaktiviteter mellan de olika huvudområdena styrker varandra. Detta tyder på att det finns en koppling och/eller beroende mellan dessa. Ett starkt exempel på detta är att ledarskapet i en organisation tydligt påverkar hur väl kommunikationen i organisationen fungerar, och vice versa. Det framgår även att nyckelaktiviteterna inom de olika huvudområdena är aktiviteter som ständigt behöver finnas på plats, antingen för att möjliggöra eller främja framtida förändringsinitiativ, eller säkerställa förankring av redan implementerade förändringar.

5.5 Rekommendationer

Ramverket som presenteras i denna studie är avsett att fungera som ett vägledande stöd för Frontit i arbetet med att planera, leda och stötta processororienterade förändringsinitiativ hos sina kunder. Ramverket syftar till att systematisera vilka huvudområden och aktiviteter som skapar goda förutsättningar för att lyckas med långsiktig förankring av denna typ av förändring. Studien visar att nyckelaktiviteter inom samtliga identifierade huvudområden: ledarskap, kommunikation, resurser, utbildning, organisationskultur och formella system, bör adresseras parallellt. Även om vissa områden kan upplevas som mer relevanta beroende på typ av processförändring, bör inget uteslutas helt då huvudområdena samverkar och påverkar varandra. De identifierade

nyckelaktiviteterna utgör fortsättningsvis praktiska utgångspunkter för förändringsarbete i en processororienterad kontext. Nyckelaktiviteterna behöver dock konkretiseras och anpassas beroende på typ processförändring och organisatoriska förutsättningar. Respondenternas utsagor som presenteras i analysen ger konkreta exempel på hur de identifierade nyckelaktiviteterna kan tillämpas i praktiken. Samtidigt är författarna medvetna om att tillämpningen kan ta sig olika uttryck beroende på organisatorisk kontext och typ av förändring. I detta avseende bedöms Frontits konsulter besitta värdefull erfarenhetsbaserad kunskap kring hur dessa aktiviteter kan anpassas och tillämpas i varierande sammanhang.

Ramverket kan även fungera som ett verktyg i interna diskussions- och reflektionsprocesser, exempelvis i samband med workshops, planeringsmöten eller strategiska avstämningar inför större processförändringar. Genom att systematiskt gå igenom ramverkets huvudområden och nyckelaktiviteter skapas en ökad samsyn kring vilka faktorer som är centrala för ett framgångsrikt processförändringsarbete. Ramverket kan även bidra till att synliggöra potentiella faktorer, perspektiv och aktiviteter som förbises i rådande etablerade processer och strukturer för processförändringar. Avslutningsvis bedöms ramverket kunna fungera både som ett fristående komplement och som ett integrerat inslag i Frontits befintliga ramverk och verktyg för processledning.

Referenser

- Abbasi, M., Nishat, R. I., Bond, C., Graham-Knight, J. B., Lasserre, P., Lucet, Y. & Najjaran, H. (2024). A review of ai and machine learning contribution in business process management (process enhancement and process improvement approaches). *Business Process Management Journal*.
- Ahmad, T., Van Looy, A. & Shafagatova, A. (2024). Business process performance: investigating the impact of process-oriented appraisals and rewards on success. *Business & Information Systems Engineering*, 66(1), 67–84.
- Albach, H., Meffert, H., Pinkwart, A., Reichwald, R. m. fl. (2015). *Management of permanent change*. Springer.
- Arbnor, I. & Bjerke, B. (2008). Methodology for creating business knowledge.
- Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323–1339.
- Beckhard, R. & Harris, R. T. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change* (2nd utgåvan). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative interviewing*. Oxford university press.
- Bryman, A., Bell, E. & Harley, B. (2024). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber.
- Bullock, R. & Batten, D. (1985). It's just a phase we're going through: a review and synthesis of od phase analysis. *Group & Organization Studies*, 10(4), 383–412.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369–380.
- Cameron, E. & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cronemyr, P. (2007). *Six sigma management. action research with some contributions to theories and methods*. (opublicerad doktorsavhandling). Chalmers.
- Cronemyr, P., Fundin, A. & Wemme, L. (2024). Change-driven process management: exploring a new process paradigm adaptable to societal changes. *Business Process Management Journal*, 31(8), 1–23.

- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard business press.
- DeToro, I. & McCabe, T. (1997). How to stay flexible and elude fads. *Quality progress*, 30(3), 55.
- Dumas, M., Rosa, L. M., Mendling, J. & Reijers, A. H. (2018). *Fundamentals of business process management*. Springer.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25–32.
- Ellström, D., Holtström, J., Berg, E. & Josefsson, C. (2021). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 272–286.
- Fink, D. (2003). A life cycle approach to management fashion: An investigation of management concepts in the context of competitive strategy. *Schmalenbach Business Review*, 55, 46–59.
- Forsberg, T., Nilsson, L. & Antoni, M. (1999). Process orientation: the swedish experience. *Total Quality Management*, 10(4-5), 540–547.
- Garvin, D. A. (1995, September-October). Leveraging processes for strategic advantage. *Harvard Business Review*, 73(5), 77-90. Hämtad från <https://hbr.org/1995/09/leveraging-processes-for-strategic-advantage> (Tillgänglig via Harvard Business Review)
- Garvin, D. A. (1998). The processes of organization and management. *MIT Sloan Management Review*.
- Glaser, B. & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1988). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization studies*, 9(3), 293–316.
- Gross, S., Malinova, M. & Mendling, J. (2019). Navigating through the maze of business process change methods.
- Grover, V., Jeong, S. R., Kettinger, W. J. & Teng, J. T. (1995). The implementation of business process reengineering. *Journal of management information systems*, 12(1), 109–144.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*.
- Harmon, P. (2019). *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*. Morgan Kaufmann.

- Harrington, H. J. (1991). Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. (*No Title*).
- Hellström, A. & Eriksson, H. (2008). Are you viewing, mapping or managing your processes? *The TQM Journal*, 20(2), 166–174.
- Hiatt, J. (2006). *Adkar: a model for change in business, government, and our community*. Prosci.
- Holland, W. & Kumar, S. (1995). Getting past the obstacles to successful reengineering. *Business Horizons*, 38(3), 79–86.
- ICC/ESOMAR. (2016). *ICC/ESOMAR International Code on market, opinion and social research and data analytics* (forskningsrapport). ICC. Hämtad från <https://esomar.org/uploads/attachments/ckqtawvj00uukdtrhst5sk9u-iccesomar-international-code-english.pdf> (Hämtad: 19 maj 2025)
- Idogawa, J., Bizarrias, F. S. & Câmara, R. (2023). Critical success factors for change management in business process management. *Business Process Management Journal*, 29(7), 2009–2033.
- Institute, J. (1993). Business process quality management. *Juran Institute*.
- Jurisch, M. C., Ikas, C., Palka, W., Wolf, P. & Krcmar, H. (2012). A review of success factors and challenges of public sector bpr implementations. I *2012 45th hawaii international conference on system sciences* (s. 2603–2612).
- Kanter, R. (1992). *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. The Free Press.
- Kettinger, W. J. & Grover, V. (1995). Toward a theory of business process change management. *Journal of management information systems*, 12(1), 9–30.
- Kettinger, W. J., Teng, J. T. & Guha, S. (1997). Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools. *MIS quarterly*, 55–80.
- Khosravi, A. (2016). Business process rearrangement and renaming: A new approach to process orientation and improvement. *Business Process Management Journal*, 22(1), 116–139.
- Kirchmer, M. (2021). Digital transformation of business process governance. I *Business modeling and software design: 11th international symposium, bmsd 2021, sofia, bulgaria, july 5–7, 2021, proceedings 11* (s. 243–261).
- Kohlbacher, M. (2010). The effects of process orientation: a literature review. *Business process management journal*, 16(1), 135–152.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. I *Museum management and marketing* (s. 20–29). Routledge.

- Lekvall, P. (2001). *Information för marknadsbeslut–fjärde upplagan*. Göteborg: Ihm Publishing.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Ii. channels of group life; social planning and action research. *Human Relations*, 1(2), 143–153.
- Lewin, K. (1948). *Field theory*.
- Lillrank, P. & Liukko, M. (2004). Standard, routine and non-routine processes in health care. *International journal of health care quality assurance*, 17(1), 39–46.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. sage.
- Macedo de Morais, R., Kazan, S., Inês Dallavalle de Pádua, S. & Lucirton Costa, A. (2014). An analysis of bpm lifecycles: from a literature review to a framework proposal. *Business Process Management Journal*, 20(3), 412–432.
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57, 339–343.
- McCormack, K. (2001). Business process orientation: do you have it? *Quality Progress*, 34(1), 51–60.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1980). Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 23(4), 591–614.
- Moran, J. W. & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66–74.
- Nahavandi, A. (2015). *The art and science of leadership*. Pearson.
- Navarro, P. H. & Haag, L. (2024). Pursuing sustained competitive advantage through the use of process management. *International Journal of Lean Six Sigma*, 15(6), 1290–1315.
- Novotny, S. & Rohmann, N. (2014). Toward a global process management system: the thyssenkrupp presta case. I *Handbook on business process management 2: Strategic alignment, governance, people and culture* (s. 471–483). Springer.
- Palmberg, K. (2009). Exploring process management: are there any widespread models and definitions? *The TQM Journal*, 21(2), 203–215.
- Pereira, V. R., Maximiano, A. C. A. & Bido, D. d. S. (2019). Resistance to change in bpm implementation. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1564–1586.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman Marshfield, MA.
- Rentzhog, O. (1998). *Processorientering - en grund för morgondagens organisationer*. Studentlitteratur.

- Rosemann, M. (2018). The nestt: Rapid process redesign at queensland university of technology. *Business Process Management Cases: Digital Innovation and Business Transformation in Practice*, 169–185.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. (vol. 45) (nr. 2). American Psychological Association.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22(2), 40–51.
- Schein, E. H. (1996). Kurt lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems practice*, 9, 27–47.
- Sehlin, D., Truedsson, M. & Cronemyr, P. (2019). A conceptual cooperative model designed for processes, digitalisation and innovation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(4), 504–522.
- Sharma, C. (2015). Business process transformation. *The Process Tangram Framework*.
- Sikdar, A. & Payyazhi, J. (2014). A process model of managing organizational change during business process redesign. *Business Process Management Journal*, 20(6), 971–998.
- Soelton, M. (2023). Conceptualizing organizational citizenship behavior and learning organization in the labor sector. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 239–255.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319–1350.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International journal of information management*, 30(2), 125–134.
- Van Looy, A. & Devos, J. (2019). A roadmap for (un) successful bpm: positivist case studies. *Business Process Management Journal*, 25(5), 1164–1190.
- Vom Brocke, J., Rosemann, M. m. fl. (2015). *Handbook on business process management* (vol. 2). Springer.
- Vom Brocke, J. & Schmiedel, T. (2015). *Bpm-driving innovation in a digital world*. Springer.
- Walsh, K., Hinings, B., Greenwood, R. & Ranson, S. (1981). Power and advantage in organizations. *Organization Studies*, 2(2), 131–152.
- Walsh, P. (1995). Overcoming chronic tqm fatigue. *The TQM Magazine*, 7(5), 58–64.

Appendix 1 - Intervjuguide

Inledning

1. Intervjuarna presenterar sig själva med namn, tillhörighet av lärosäte, masterprofil och vilken uppdragsgivare de agerar mot
2. Examensarbetets och intervjuens syfte presenteras
3. Säkerställande av intervjuobjektets samtycke till inspelning och hur intervjudatan kommer att användas. (anonym)
4. Fastställande av tillgänglig tid för intervjun.
5. Vem av oss som håller i intervjun och vem som antecknar
6. Har respondenten några frågor innan intervjun börjar?

Bakgrund

1. Vad heter du och företaget du arbetar för?
2. Vad är din roll i företaget? (Om konsult: Vilken typ av uppdrag har du erfarenhet av)
3. Hur länge har (företagsnamn) arbetat med processer?

Huvudområden

1. Berätta om hur ni arbetar med processledning
 - Hur ni arbetar med processförbättringar?
 - Hur bestämmer ni vilka processförbättringar som ska göras ?
2. Berätta om en processförändring som påverkade flera olika avdelningar inom ditt/ett företag?
 - Fanns en förutbestämd strategi för hur förändringen skulle genomföras, hur såg den ut och vad fungerade bra/mindre bra?
 - Uppstod något förändringsmotstånd och hur hanterades det?
3. Vad upplever du är viktigt för att lyckas med processförändringar?
4. Vilka huvudområden anser du som viktiga för att lyckas med processförändringar?
5. Vad anser du är de största hindren från att lyckas med processförändringar?

Ledarskap

1. Skulle du säga att ledarskap hade / har någon betydelse för förankring av processförändringar?
 - Om ja, på vilket sätt?
 - Om nej, varför inte?

2. Finns det några aktiviteter inom området ledarskap som är viktigast för att stötta processförändringar på ett bra sätt?
3. Hur skulle du beskriva ledarskapets roll i de processförändringar du varit involverad i?
 - Vilka personer är centrala för att driva processförändringen framåt?
 - Vilken roll spelar den högsta ledningen (ledningsgrupp) när en processförändring genomförs?
 - Vad tycker du behövs för att en ledare ska kunna stötta processförändringar på ett bra sätt?
 - Hur påverkar relationen mellan ledare och medarbetare möjligheten att lyckas med en förändring?

Kommunikation

1. Hur skulle du beskriva kommunikationens roll i de processförändringar du varit involverad i?
2. Skulle du säga att kommunikation hade / har någon betydelse för er förankring?
 - Om ja, på vilket sätt?
 - Om nej, varför inte?
3. Är det några aktiviteter inom området kommunikation som är viktiga för att stötta processförändringar på ett bra sätt?
4. Vad bör kommuniceras och av vem för att stötta processförändring på ett bra sätt?
 - Före processförändring?
 - Under processförändring?
 - Efter processförändring?
 - Hur bör kommunikationen ske?

Resurser

1. Hur skulle du beskriva resursers roll (tidsmässiga, ekonomiska, kompetensmässiga) under en förändringsprocess?
2. Skulle du säga att ledarskap hade / har någon betydelse för er förankring?
 - Om ja, på vilket sätt?
 - Om nej, varför inte?
3. Är det några nyckelaktiviteter inom området resurser som är viktigast för att stötta processförändringar på ett bra sätt.

4. Hur allokeras resurser till processförändringar?
 - Vilka är involverade?

Organisationskultur

1. Hur skulle du beskriva organisationskulturens roll under en förändringsprocess?
2. Skulle du säga att organisationskultur hade / har någon betydelse för er förankring?
 - Om ja, på vilket sätt?
 - Om nej, varför inte?
3. Är det några nyckelaktiviteter inom området organisationskultur som är viktigast för att stötta processförändringar på ett bra sätt?
4. Hur uppmuntras eller belönas beteenden som stödjer processförändringar?

Formella system

1. Skulle du säga att formella system hade / har någon betydelse för er förankring?
 - Om ja, på vilket sätt?
 - Om nej, varför inte?
2. Är det några nyckelaktiviteter inom området formella system som är viktigast för att stötta processförändringar på ett bra sätt?
3. Vilken roll spelar IT-system vid processförändringar?
4. Vilka formella system kopplade till processförändringar finns?
 - Hur påverkar dessa inställningen till processförändring?
5. Hur följs processförändringar upp?

Utbildning

1. Hur bör utbildningen av medarbetare kopplat till större processförändringar bedrivas för att underlätta förankring?
 - Vilka bör omfattas?
 - Typ av format för utbildningen?
2. Skulle du säga att utbildning hade / har någon betydelse för er förankring?
 - Om ja, på vilket sätt?
 - Om nej, varför inte?
3. Är det några nyckelaktiviteter inom området utbildning av medarbetare som är viktigast för att stötta processförändringar på ett bra sätt?
4. Vilken utbildning ges kopplat till processförbättringar?
 - Vilken typ av utbildning?

- Vilka medarbetare omfattas?

Avslutning

1. Har du något du vill tillägga som vi inte pratat om?
2. Har du några avslutande frågor?