

TRAFIKVERKET – Förändring och digitalisering inom myndigheten



**INSTITUTET FÖR PERSONAL-
& FÖRETAGSUTVECKLING**

Eva Norrman Brandt

Fredrik Molin

Om författarna och Institutet för personal- och företagsutveckling

Eva Norrman Brandt är fil. licentiat, med bakgrund från Jönköping University. Hon har särskilt arbetat med frågor kring ledarskap och transformativ förändring. Hon är verksam som affilierad forskare och utbildare/seniorkonsult på IPF. E-mail: eva.brandt@co-creators.se

Fredrik Molin är ekonomie doktor, med bakgrund från Uppsala universitet. Hans forskning kretsar kring organisationsbeteende, ledarskap och arbetsmiljö. Han arbetar som forskare och seniorkonsult på IPF. E-mail: fredrik.molin@ipf.se

Institutet för Personal- och Företagsutveckling, IPF i Uppsala, arbetar med dels praktisknära forskning, dels forskningsnära ledarutveckling, utbildning och rådgivning i frågor som rör organisation, ledarskap, förändring, och strategisk kompetensförsörjning. IPF ägs av Uppsala universitet, och har bl.a. till uppgift att skapa broar mellan forskning och praktik – att sätta forskning i arbete.

Innehållsförteckning

Inledning.....	4
Teoretisk bakgrund.....	5
Organisationsförändring.....	5
Förändringsmodeller och förändringsteorier.....	7
Transformativ förändring.....	9
Framgångsrika transformativa förändringar.....	12
Genomförande.....	13
Resultat.....	15
Ledning & styrning.....	15
Helhetssyn.....	17
Ledarskap.....	18
Kultur.....	20
Roller.....	21
Digital strateg.....	21
Luftfartsverket.....	21
Bakgrund till Luftfartsverkets förändring.....	22
Processen i förändring.....	22
Resultat av förändringsarbetet.....	23
Stena Line.....	23
Bakgrund till Stena Lines förändring.....	23
Processen i förändring.....	24
Resultat av förändringsarbetet.....	25
Diskussion.....	27
Referenser.....	30

Inledning

Den digitaliseringsprocess som Trafikverket för närvarande genomgår, med flertalet pågående digitaliseringsinitiativ och nyligen implementerade roller, kan liknas vid en transformativ förändring som leder till förändring av både struktur och arbetssätt och som även påverkar kultur och interna maktförhållanden inom myndigheten. En sådan förändring kommer med stor sannolikhet att leda till en omprövning av gamla arbetssätt och sanningar.

Norrman Brandt et al (2019a; 2019b) visar hur ett ledarskap präglad av delegerade beslutsmandat, emotionellt stöd och en helhetssyn på organisation och förändring underlättar vid större transformativa organisatoriska förändringar. Ett sådant ledarskap skapar förutsättningar för större genomgripande förändringar av en organisation. Andra studier visar att moderna organisationer behöver utveckla nya arbetsprocesser för att möta de förändringar som digitalisering medför. Exempel på förändringar som lyfts fram är styrning och ledning via digitala system, en ökad kunskap och färdighet gällande tekniska system hos både medarbetare och kunder, en ökad användning och analys av data och en ökad generell innovationsförmåga i organisationen (Kerpedzhiev et al. 2021). Transformativa förändringar tar tid att genomföra (Norrman Brandt et al 2019a) samtidigt så de behöver vara tydligt kommunicerade från ledningens sida och vara förankrade i organisationens olika delar för att nå framgång (Kotter 1995).

Föreliggande projekt undersöker hur nyckelaktörer inom ett urval pågående digitaliseringsprojekt inom myndigheten upplever sina roller, hur första linjens chefer upplever och kan dra nytta av det stöd som tillhandahålls och hur ledningens vision och målsättning med myndighetens digitalisering ser ut. I projektet undersöks även hur Trafikverkets strategi och implementering av digitalisering ser ut i en jämförelse med myndigheten Luftfartsverket och med rederiet Stena Line. Projektet ämnar skapa ett underlag för fortsatt dialog med aktörer inom myndigheten, med syfte att öka det organisatoriska lärandet och stärka det nyttskapande som Trafikverket bidrar till i linje med myndighetens uppdrag och regeringens direktiv för verksamheten.

Teoretisk bakgrund

Behovet av att hantera organisationsförändring ökar i samhället (Iveroth & Hallencreutz, 2015; Kotter, 2012; Marshak, 2002; Palmer & Kaplan, 2013; Van de Ven, 2017; Vaughn et al., 2018). Den snabba förändringstakten påverkas av en rad faktorer där teknisk utveckling är ett starkt inslag. Digitaliseringen i samhället skapar ett förändringstryck och utmanar rådande maktstrukturer och roller (Kotter, 2012; Palmer & Kaplan, 2013). Den som historiskt varit framgångsrik kan inte längre luta sig mot detta kapital eftersom nya utmaningar i omvärlden kräver en förmåga till anpassning (Palmer & Kaplan, 2013; Steiber, 2014). Dessa omständigheter ställer nya krav på ledning, styrning och beslutsfattande. Hierarkiska strukturer tenderade att bli alltför rigida och långsamma för att matcha kraven på rörlighet och innovationsförmåga (Crocitto & Youssef, 2003; Hamel, 2006; Kotter, 2012; Stebner & Alänge, 2013; Palmer & Kaplan, 2013). Fram till i början av 90-talet hanterades omvärldstrycket med stegvisa förändringar men i dag krävs ett annorlunda förhållningssätt enligt nya principer (Kotter, 2012; Steiber & Alänge, 2013). Kraven på verksamhetens förändringsförmåga omfattar numera ett behov att förflytta organisationens kultur, tidigare arbetssätt, roller, prioriteringar och maktstrukturer. Inte sällan är denna förflyttning av transformativ karaktär (Norrman Brandt et al, 2019a; Norrman Brandt, 2019b). Förmågan att driva förändring är viktig för att en organisation ska skapa nytta och värde och svara mot de krav och förväntningar som olika intressenter har.

Organisationsförändring

Många av de förändringsinitiativ som tas når aldrig sina mål, och bland forskare kan man möta siffran 70 % som ett mått på hur stor del av igångsatta förändringsinitiativ som misslyckas (Balogun & Hope Hailey, 2008; Burnes, 2009; 2011; Hughes, 2011; Iveroth & Hallencreutz, 2015). Siffran har diskuterats, kritiserats och problematiserats (Burnes, 2009; Hughes, 2011) men insikten om att alltför många förändringar inte lyckas finns hos såväl forskare som praktiker (Iveroth & Hallencreutz, 2015). Orsakerna till att förändring inte når sina mål har ofta diskuterats, och forskare och konsulter har haft olika syn på hur förändring växer fram, hur den skall styras och ledas och vad som är avgörande för att lyckas (By, 2005; Burnes, 2009, Marshak, 2002; Hallencreutz, 2012; Rosenbaum et al., 2018).

Människor reagerar inför förändring utifrån ett stort antal kontextuella betingelser (Pettigrew, 1987) och är dessutom till sin natur olika förändringsbenägna; några söker förändring, andra motsätter sig den i det längsta (Rogers, 1995; Iveroth & Hallencreutz, 2015; Kegan & Lahey, 2009). Att som ledare förstå de ingående beståndsdelarna i en förändringssituation: kontext, innehåll och aktörer, är avgörande (Pettigrew, 1987; Burnes, 2009; Greenwood & Hinings, 1993). I tidigare studier återfinns flera exempel på strategier som gynnar förändring (Kanter et al., 1992; Weick, 1995; Kezar & Eckel, 2002; Newhouse & Chapman, 1996; Kotter, 1996). Något som framträder är att den mänskliga, sociala, psykologiska och kommunikativa sidan av ett förändringsarbete behöver få ta stor plats (Kezar & Eckel, 2002; Weick, 1995).

Begreppet *förändringsberedskap*, såväl på individ- som organisationsnivå, har berörts i litteraturen under de senaste tre decennierna (Iveroth & Hallencreutz, 2015; Weiner, 2009). Weiner et al (2009) problematiserar begreppet, eftersom det finns olika tolkningar, samtidigt som det saknas forskning kring utfall av förändring i relation till förändringsberedskap. Bortsett från att begreppet är komplext, att forskningen kunde vara mer heltäckande och mätningar av utfall mer konsistenta, förefaller några faktorer vara särskilt viktiga för att organisatorisk förändring skall få genomslag:

- En medvetenhet hos hela organisationen om vad som skall förändras och varför. Alla i en organisation behöver förstå och ställa sig bakom förändringen. Om man inte förstår varför en förändring ska genomföras, eller om man tycker att det leder till tveksamma resultat, uppstår ett motstånd.
- En kollektiv förmåga att implementera förändring med avseende på grupper, avdelningar och enheter så att de gemensamma och övergripande målen uppnås. Förändringseffektiviteten tenderar att bli högre om det finns ett kollektivt självförtroende, och beredskap att agera (Bandura, 2000).
- En konsistent kommunikation från alla ledare i en organisation, liksom möjligheten att träffas och prata mellan en organisations olika delar (Weiner, 2009).
- En vana att genomföra förändringar och att klara av att hantera svåra situationer ökar det kollektiva självförtroendet och modet att ta sig an nya förändringar (Klein & Kozlowski, 2000; Norrman Brandt, 2019a).
- Att skapa ett "sense of urgency" kan öka viljan till förändring (Kotter 1996).
- Att engagera de som dagligen arbetar inom ett område gör att det blir rätt åtgärder i en förändring eftersom människor stödjer det de ombeds hjälpa till att hantera (Weiner, 2009).

Förändringsteorier är kontextberoende där förändringar görs utifrån yttre påverkan (det som händer i omvärlden och påverkar organisationen) och inre påverkan (antaganden och värderingar som återfinns i organisationens kultur). I en omvärld som förändras snabbt blir många av de förändringsteorier vi har att tillgå inte tillämpbara (Marshak, 2002).

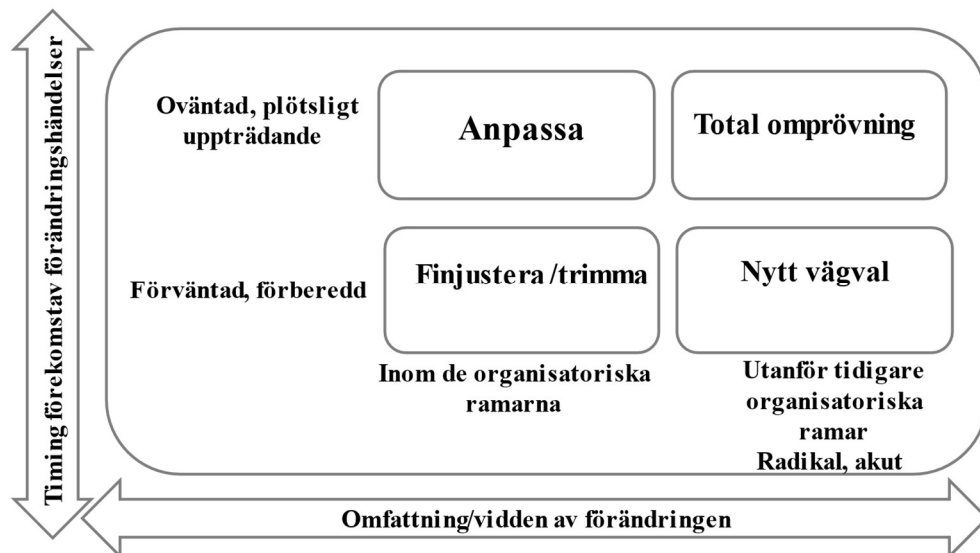
Förmågan att bättre förstå de utmaningar som en förändring kan innebära skulle kunna minska risken för att misslyckas. Skälen till misslyckanden utgör en palett av möjliga bidragande orsaker: otillräcklig planering och inadekvat diagnos av organisationens förutsättningar (McFillen et al., 2013), bristande riktning och stöd från högsta ledningen (Bartunek et al., 2011), att inte uppmärksamma en organisations kulturella förutsättningar (Schein & Schein, 2016), brister i upplägg och innehåll i förändringskommunikation (Armenakis & Harris, 2002; McClellan, 2011), spänningar i fokus vad gäller organisatoriska behov och den mänskliga sidan av förändringen (Bunker & Wakenfield, 2006). Vem eller vilka som skall företräda och driva förändring har stor betydelse; det behöver vara personer med integritet och en stark position inom organisationen som andra lutar på, vilket medför att övriga i organisationen accepterar att påbörja en förändring (Rosenbaum et al., 2018).

Förändringsmodeller och förändringsteorier

När förändring betraktas och analyseras kan det göras från ett antal olika perspektiv. Vi har valt följande perspektiv, som härrör från Senior and Swailes (2010) och By (2005), och presenterade i Hallencreutz och Iveroth (2015): skala och omfattning av förändringen (scale and scope), förekomst av förändringshändelser (rate of occurrence), hur förändringen går till (how it comes about). Flera forskare har fördjupat sig i dessa perspektiv. Dunphy & Stace (1993) har presenterat en modell avseende omfattning av förändring som ofta använts som referens för att beskriva hur omfattande förändringen är och vilken sorts ledarskap som behövs för att åstadkomma förändring. Nadler & Nadler (1998) beskriver också olika typer av förändringsutmaningar som ett led i att hjälpa ledare att planera och driva olika typer av förändringar effektivt. Balogun och Hailey (2008) har studerat huruvida förändringens omfattning är sådan att den betraktas som transformativ, det vill säga, att den förflyttar organisationen utanför sina nuvarande ramar, antaganden och arbetssätt.

Nedan, figur 1, presenteras en förändringsmatris (en syntes av Iveroth & Hallencreutz (2015), Nadler & Nadler (1998) och Marshak, (2002)) där fyra olika typer av förändring identifieras. Matrisen avser såväl timing, det vill säga hur snabbt eller dramatiskt förändringshändelser

uppträder, som förändringens vidd och omfattning. Matrisens fyra typer av förändring har olika karakteristika som kan användas som ett analysverktyg när man studerar det som händer vid olika tidsperioder i en förändringsprocess.



Figur 1: Fyra olika typer av förändring, Marshak (2002) och Nadler & Nadler (1998).

Finjustera och trimma: Kontinuerliga, små förändringar inom befintligt ramverk. Stegvisa förändringar och små justeringar av arbetssätt och processer. Påverkar inte grundläggande antaganden eller förutsättningar för verksamheten.

Anpassa: Yttre förändringstryck och oförutsägbara händelser som orsakar mer dramatiska förändringar. Inom befintliga ramar, men i större eller mindre omfattning än utgångsläget.

Nytt vägval: Yttre tryck som tvingar organisationen till att tänka om och tänka nytt. Utanför befintliga ramar där roller, produkter och tjänster påverkas. Digitalisering kan vara en drivkraft för denna typ av förändring liksom förändrad lagstiftning, stark konkurrens, nya kundkrav.

Total omprövning: Organisationen behöver tänka om och skapa något nytt. Ofta beroende på yttre, dramatiska händelser som upplevs som oväntade.

Transformativ förändring

Intresset för, och behovet av, transformativ förändring har ökat i samhället sedan 90-talet (Lee et al., 2012; Palmer & Kaplan, 2013). Skälen till detta är särskilt teknologisk utveckling, innovation, global konkurrens och krav från kunder. Med ökande förändringstakt och disruptiva händelser ställs både förmågan att reagera på omvärldshändelser och innovationsförmågan på prov (Palmer & Kaplan, 2013; Steiber, 2014; Van de Ven, 2018). Sammantaget ökar kraven på organisationer att hantera transformativa förändringar (Lee et al., 2012; Joiner & Josephs, 2007; Hallencreutz & Iveroth, 2015). Behovet att förändra och utveckla arbetssätt blir extra tydligt då många organisationer behöver driva innovation parallellt med ordinarie verksamhet (Palmer & Kaplan, 2013). Behovet av transformation kan i korthet beskrivas som att de yttre kraven på en verksamhet är sådana att man inte kan hantera förändringsbehovet inom befintliga ramar utan måste arbeta på ett annorlunda och nytt sätt för att kunna hantera de nya förutsättningarna.

Det finns ett antal definitioner på radikala förändringar som kallas *transformativa*.

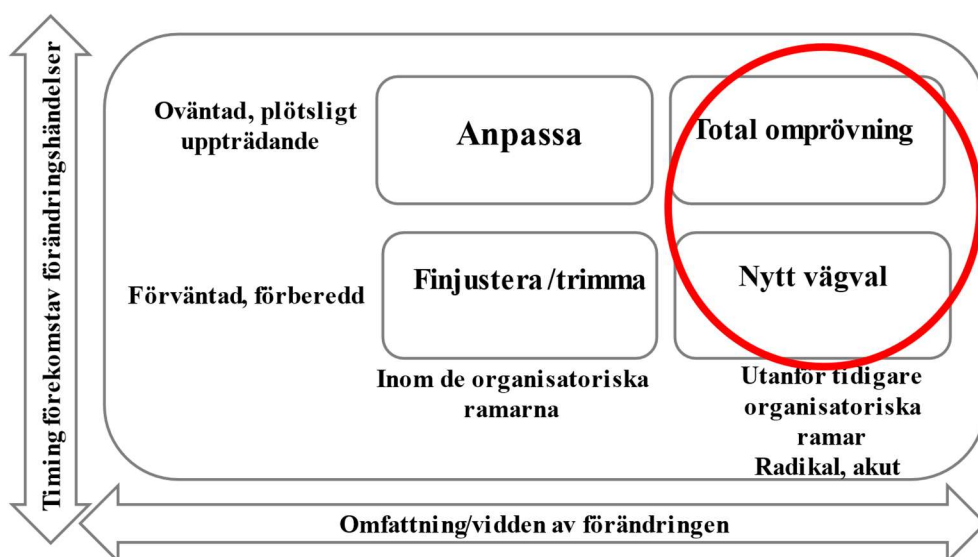
Transformativ förändring definieras som en fundamental förändring av kultur, praktik och underliggande antaganden (Amis et al., 2004; Balogun & Hailey, 2008; Greenwood & Hinings, 1993; Kezar & Eckel, 2002; Newhouse & Chapman, 1996; Pettigrew, 1987). En transformativ förändring har enligt Kezar och Eckel (2002) fyra karakteristika: den förändrar kulturen när underliggande antaganden och beteenden ifrågasätts, den är djup och genomträngande i hela organisationen, den är avsiktlig, och den äger rum över en längre tid.

Inför en transformativ förändring behöver tre samverkande områden beaktas (Pettigrew, 1987); *Kontexten*, varför görs denna förändring? *Innehållet*, vad ska förändras och hur kan förändringen mätas? *Processen*, hur går förändringen till? *Kontexten* handlar om två delar, dels den yttre i form av händelser och påtryckningar i omvärlden, dels den inre i form av organisationskulturen som blir en viktig del i förändringens planläggning (Greenwood & Hinings, 1993; Pettigrew, 1987). Är kulturen historiskt trög och finns det starka krafter emot förändring, eller finns det en spänning mellan olika tolkningssystem som gör att man kan förvänta sig en rörelse? (Greenwood & Hinings, 1992; Van Deusen Lukas, 2007; Vaughn et al., 2018). Här kan ett tydliggörande av skälen till förändring, så att organisationens medlemmar förstår vikten av att agera, motverka det motstånd till förändring som annars kan hindra processen att starta (Kegan & Lahey, 2009; Kotter, 1996; Van Deusen Lukas, 2007). *Innehållet* i förändringen är betydelsefullt att lyfta fram och kommentera för att kunna mäta

och påvisa framsteg i arbetet (Kotter, 1996; Pettigrew, 1987). Att fira segrar och framsteg ökar motivationen och ger en förståelse för vad som redan utvecklats och åstadkommit (Kotter, 1996). Vad beträffar *processen* är förändringens aktörer i form av ledare och medarbetare viktiga, och ledarskapet har stor betydelse i en transformation eftersom flera nivåer och många antagande ofta måste utmanas (Fletcher, 2004; McCauley et al., 2006; Rooke & Torbert, 1998).

Få studier beskriver processen i en transformativ förändring. Kezar & Eckel (2002) har därför särskilt adresserat denna i en genomgång av ett antal förändringsprocesser inom utbildningsorganisationer. De identifierade ett antal strategier som visat sig vara betydelsefulla för en lyckosam förändringsprocess. Särskilt understryker de vikten av uthållighet över tid för att skapa förutsättningar för att lyckas: sponsorskap från högsta ledningen, behovet av ett samskapande ledarskap, och en tydlig och hållfast vision att luta sig emot. Tiden det tar att få rörelseenergi i en förändring underskattas ofta (Gladwell; 2000; Herrero, 2008). Meningsskapande och nödvändigheten av att ge alla chans att förstå och göra förändringen till sin är starkt påverkande för hur man lyckas med en större förändring. Att ge tid och utrymme för meningsskapande främjar lärande och som visat sig bygga organisatorisk förmåga över tid (Senge, 1992; Petrie, 2011; Huffaker, 2017).

Ett område som behöver mer uppmärksamhet för att fylla såväl ett forsknings- som kunskapsgap är transformativa förändringar över längre tid. Lee et al. (2012) fann ett fåtal studier som beskrev en förändring som pågått mer än 10 år och som berörde hur förändringen initierats, hur den drevs och längden på förändringsprocessen. Skälet till att få processer finns beskrivna över tid är att forskare i regel samlar empiri fokuserat på ett kortare tidsspann, använder sekundära data eller av olika skäl inte förmår redovisa längden på den process man studerat (Amis et al., 2004; Lee et al., 2012; Monge, 1995; Pettigrew, 1998; Romanelli & Tushman, 1994).



Figur 2: Transformativa förändringstyper, Marshak (2002) och Nadler & Nadler (1998).

Figur 2 lyfter fram två typer av förändring (inringade) som innebär att en organisation behöver hantera en förflyttning utanför tidigare ramar, antaganden och förhållningssätt. Dessa typer av förändring kan sägas falla under de kriterier som redovisats för *transformativ förändring*. Den ena av dessa är radikal, och akut, och sker oftast utifrån dramatiska yttre händelser som är svåra att förutse. Denna typ av förändring innebär en *total omprövning* av tidigare antaganden om marknad, förutsättningar, arbetssätt och kundbeteenden. Då en total omprövning alltid är en kris med plötsligt uppdykande, icke förhandlingsbara omständigheter skapas nya erfarenheter av att klara av det ”omöjliga”. Det kan bereda vägen för *förändringsberedskap* och förmågan att hantera stora förändringar (Weiner, 2009). Å andra sidan kan det skapa en ovilja att lämna krisens tvingande konsekvenser. Det är en utmaning för chefer och ledare att motivera och skapa förändringsvilja i det vägval som måste göras efter en kris. Ett *nytt vägval* som förändringstyp kan förutses, men kan ändå påkalla utmanande förändringar i organisationsstruktur och interna maktförhållanden.

Framgångsrika transformativa förändringar

För att framgångsrikt genomföra en transformativ förändring har tidigare empiriska studier särskilt lyft fram följande (Norrman Brandt et al 2019a; Norrman Brandt et al 2019b):

- Att ett övergripande, gemensamt mål som transparent presenteras av ledningen och förstås och accepteras av samtliga anställda.
- En känsla av att det brådskar – ”sense of urgency” – där alla förstår konsekvensen av att inte hantera aktuella utmaningar.
- En öppenhet för att organisera sig på det sätt som bäst gagnar uppgiften – frigöra sig från en silobetonad avdelningsstruktur till förmån för en flödesbaserad organisation med produkten i fokus.
- Att involvera medarbetare som kan verksamheten och som därmed kan komma med förslag på nya arbetssätt. Förslagen testas genom mindre pilotprojekt och utvärderas därefter.
- Ett ledarskap med närvaro, värme och tillit – dock med tydliga ramar och krav på leverans.

Genomförande

Datainsamling. Intervjuer genomfördes via Skype, telefon eller Teams under perioden december 2021 till februari 2022. Alla intervjuer spelades in digitalt och varade mellan 45–105 min. Totalt genomfördes 28 intervjuer (18 intervjuer med Trafikverket internt och 10 intervjuer med externa deltagare). Respondenter inom Trafikverket var verksamhetsutvecklare, förändringsledare, digitala strateger, projektledare, avdelnings/enhetschefer samt enterprisearkitekter. Intervjuerna var semi-strukturerade (Kvale, 2008) och baserades på en intervjuguide som omfattade tre teman utifrån studiens syfte: det som förgår en förändring, förändringsprocessen och utfall och resultat av en förändring. Temana togs upp med öppna frågor av typen ”Berätta om hur förändringsprocessen gick till”. Sådana breda frågor följdes upp med mer specifika frågor för att samla in information om deltagarnas erfarenheter och reflektioner. Samtliga intervjuer transkriberades ordagrant, vilket resulterade i ungefär 200 sidor skriven text.

Analys. Analysprocessen började med flera genomläsningar av utskrifterna för att skapa en bild av materialet. I den inledande fasen av analysen kodades alla transkriberade intervjuer rad för rad (Charmaz, 2014). Koderna hölls nära respondenternas formuleringar i det transkriberade materialet. I ett andra steg jämfördes koderna med varandra för att sortera dem i bredare segment, vilket resulterar i tentativa kategorier. I det tredje steget sammanfattades resultaten under respektive kategori.

För att säkerställa att analysen grundades i data fördes en löpande diskussion av framväxande kategorier och resultat mellan de två medförfattarna. Under hela analysen gick forskarna fram och tillbaka mellan framtaget material och de transkriberade intervjuerna för att säkerställa att fynden var grundade i data och inte alltför omfattande påverkats av forskarnas förförståelse. Den preliminära analysen med framväxande resultat presenterades på en intern resultatworkshop på Trafikverket 2 juni 2022. Deltagare var dels personer som ställt upp som respondenter i studien, dels inbjudna chefer från alla typer av verksamheter. Deltagarna kände igen resultaten och kunde relatera det till sitt eget sammanhang, vilket stärker resultatens trovärdighet (Shenton, 2004).

För studiens jämförande del valdes myndigheten Luftfartsverket och rederiet Stena Line. Dessa valdes utifrån både olikhets- och likhetskriterier. Luftfartsverket verkar inom en liknande kontext som Trafikverket och är organiserad i myndighetsform. Stena Line är ett

affärsdrivande företag som under senare år har genomgått en förändring med avseende på digitalisering. Tillsammans utgör dessa två organisationer en jämförelsepunkt för den transformation som pågår inom Trafikverket.

Resultat

Här presenteras en sammanfattning av genomförda intervjuer på Trafikverket. Dessa har analyserats och tematiserats under temana: *ledning & styrning, helhetssyn, ledarskap, kultur* och *roller*. Sedan följer en presentation av resultat från två andra verksamheter som också haft utmaningar och förändringsbehov och där digitalisering varit en viktig komponent. Dessa utgörs av myndigheten Luftfartsverket och rederiet Stena Line och speglar alltså hur dels ett statligt affärsdrivande verk, dels ett privat företag har arbetat med förändring och digitalisering.

Ledning & styrning

En stor del av intervjuvaren berör frågor som kretsar kring ledning och styrning. Respondenterna upplever styrningen inom myndigheten som inadekvat och i många fall alltför svag för att den ska vara framgångsrik. I stället fokuserar styrningen på de verksamhetsområden som myndigheten är indelad i och dessa har enligt respondenterna mycket stora friheter att utforma sin styrning och sin verksamhet. Detta leder till vad några respondenter kallar för suboptimering och att informationsspridningen mellan verksamhetsområden blir lidande. Respondenterna påpekar också att de satsningar som berör flera verksamhetsområden inte betraktas som gemensamma åtaganden med gemensamma mål och nyttskapande.

”Jag skulle vilja att vi hade mer toppstyrning, eller åtminstone mer gemensam styrning.” (I29)
Denna önskan om en mer uppifrån sammanhållen styrning kommer från flera respondenter. Respondenterna upplever att styrningen blivit alltför fragmenterad, otydlig och delvis frivilligbaserad där medarbetare kan välja vilka delar av styrningen de ska följa. Styrning baserad på tillit med stort handlingsutrymme är inget som respondenterna motsätter sig, men de efterfrågar en ökad tydlighet i prioriteringar. Nuvarande styrning upplevs som alltför nedifrån-styrd och med avsaknad av prioriteringar och helhetssyn. När man talar om ”toppstyrning” avses inte en styrning där ledningen är nere på detaljnivå. *Hur* man ska lösa de direktiv och inriktningar som högsta ledningen beslutat om skall vara upp till expertkunniga medarbetare. En intervjuperson uttrycker det som: ”Just nu är riktning och ramar alltför spretigt och otydligt med oklara mandat i organisationen. Stora projekt tenderar att bli egna

”silos” utan tillräcklig kontakt med verksamheten. Det resulterar i ineffektivitet och att människor håller sig sysselsatta med mindre värdeskapande saker” (I39)

Tidigare har känslan av att förändringen är nödvändig och behöver komma till stånd saknats. Detta börjar dock förändras: ”Vi har sedan några år tätare avstämningar med de stora projekten och verksamheten. Man inser nu att tågplaneringssystemet måste fungera 2023, det har saknats sense of urgency men nu finns den då deadline kryper allt närmare och man inser att detta är på riktigt” (I39)

Deadline närmar sig för digitaliseringsprojekten MPK (planeringsplattform där tågoperatörer ansöker om tillgång till järnvägen) och ENTL (tågläggessystem som skapar överblick av tågen i hela landet) men det framkommer av intervjupersonerna att man inte har gjort riktigt det man borde under många års projektarbete. ”ENTL deadline är 2023. Deadline har flyttats fram många gånger men nu är det oåterkalleligt. Vi står inför sanningens minut och måste skära ned på ambitionerna då pengarna snart är slut. Man handlade upp ett system man trodde skulle kunna hantera mer än vad som var möjligt. En okunnighet om hur man driver projekt blir pinsamt synlig.” (I41)

”Vi har i Trafikverket länge vaggats in i en trygghet av att myndigheten kommer att bestå. Det är inte en förändringsvillig eller förändringsvan organisation, särskilt inte på järnvägssidan. Vi bygger lösningar på de regelverk som finns men behöver stärka och förstå aspekter som kundnytta. Våra operatörer med SJ i spetsen trycker på och är betydligt mer förändringsvilliga. Det kommer dock att behöva bli stor skillnad på hur vi agerar. Vi har idag en ledningsgrupp bestående av medlemmar från näringslivet. Det kommer att påverka sättet vi leder och styr på.” (I38)

Ytterligare ett resultat som kommer fram under temat styrning och ledning är hur ansvar och uppdrag fördelas och följs upp. Det finns få incitament för chefer att samarbeta och byta information med andra verksamhetsområden.

Självständigheten och frånvaro av konsekvenser för dem som av olika skäl väljer att inte följa fattade beslut är ytterligare en faktor som försvårar styrning av myndigheten. Detta uttrycks som att: ”Det är svårt att få chefer att göra det som är bestämt och överenskommet.” (I35) och ”Det händer absolut ingenting om man struntar i att göra det som är beslutat” (I40)

Verksamhetsområdena är alltför autonoma i sin styrning och kan bestämma själva över prioriteringar och inriktningar, vilket medför att den centrala styrningen inte sprids ut inom

organisationen. ”Vi saknar gemensamt språk mellan olika verksamhetsområden, och vi har olika IT lösningar.” (I35)

”Vi har en tendens att ta på oss för stora projekt som vi föreställer oss ska förändra hela världen. Det har hittills inte lyckats av uppenbara skäl, man kan inte köpa in ett system som kan hantera hela vår komplexa järnväg i Sverige, ANDA projektet visade sig också vara en alltför stor uppgift och gav oss lärdomen att vi måste stycka de stora projekten i mindre delar för att det ska bli hanterbart”. (I35)

”Man driver projekt utan att anamma den logik som projekt måste vila på. Här arbetar man med stora projekt som om det vore ren linjeverksamhet utan fokus på delmål, deadlines etc. ”Man bortser från balansen mellan tid, kostnad och kvalitet. Vi har verkligen nu ett akut behov av att erbjuda kunder planering för sina tågsträckor i Sverige och på sikt med resten av Europa” (I41)

Helhetssyn

Bristande helhetssyn inom myndigheten är ett återkommande tema. Flera respondenter menar att myndighetens organisationsstruktur sätter hinder i vägen för möjligheten att dela information och att få en överblick över pågående projektinitiativ. Verksamheten är funktionsindelad för att lösa sina respektive uppgifter och trots satsningar och initiativ återstår svårigheter att tydligt kommunicera mellan verksamhetsområden.

”Vi är inte bra på erfarenhetsåterföring och kollektivt lärande. Vi har vår organisation och verksamhetsmodell som består av stuprör.” (I33)

”Problemet för Trafikverket är att se helheten i de projekt som drivs. Verksamhetsområdena har fått fungera som egna entiteter och det har fått konsekvenser för kunder och verksamhet. När Lena Ericsson förra GD kom uppmärksammade hon problemen med den bristande helhetssynen och började arbeta för att skapa en annan kultur. Sådant tar tid.” (I37)

”Vi har idag en övergripande målbild för tågtrafiken i Sverige och detta måste vara på plats 2025. Man måste för att klara dessa mål se över samtliga verksamhetsområden. Samarbete och helhetssyn kommer att krävas för att klara våra mål” (I37)

”De chefer som inte kan se helheten eller arbeta för den, ta sig an projekt eller bidra i projekt måste bytas ut efter hand. Vi har tappat år i framdrift av våra stora projekt då det varit okej för linjens chefer att inte ta emot eller driva projekt” (I37)

Ett exempel på bristande helhetssyn är hur information som tas fram och bearbetas inom ett verksamhetsområde inte tas upp och används av andra verksamhetsområden eftersom de inte känner till att informationen existerar. På detta sätt uppstår både dubbelarbete och onödig tid som behöver spenderas på att leta information i systemet. ”Kommer någon och frågar så delar vi med oss, men man kanske inte vet vad man ska fråga efter.” (I32) En annan respondent uttrycker det som att: ”Jag är övertygad om att vi inom vissa områden driver samma projekt på flera ställen. /.../ Vi sitter i silon och gör i princip samma projekt med samma syfte och mål, men på lite olika sätt.” (I28)

Digitalisering har inom myndigheten blivit ett samlingsbegrepp för nästan all typ av förändring. Dock saknas övergripande och sammanhållande styrning för pågående initiativ, vilket i slutändan leder till förlorade samordningsvinster och ökade kostnader. ”Det pågår mycket digitalisering i Trafikverket med enormt många projekt och initiativ. Det är en utmaning att dessa inte samordnas, och det blir inte kostnadseffektivt.” (I33)

Styrning, verksamhet och IT hänger för närvarande inte ihop på ett logiskt sätt och det finns en stor utmaning i att arbeta tvärfunktionellt och tvärorganisatoriskt. Styrningen behöver förändras och fokusera mer på kultur och hur man använder information i leveranskedjan. Man saknar verksamhetsmodell och styrning som stödjer arbetet med att arbeta tvärfunktionellt med information. Det saknas en tvärorganisatorisk arkitektur för att hantera tillgänglig data.

Respondenterna identifierar tydliga glapp mellan processer inom myndigheten. Styrningen utgår från respektive verksamhetsområde och ledningen nöjer sig med att det fungerar. Uppföljning görs på leveransansvaret inom verksamhetsområdena, inte på tvären. Det saknas gemensamma mål och gemensamma incitament, vilket förvärrar samarbete och hindrar helhetssyn inom myndigheten.

Ledarskap

Något som framträder i intervjuerna är att ledarskapet – alltså förmågan att få med sig människor, skapa självständighet och frigöra kraft, hantera förändringar, samarbeta och se flera år framåt – delvis brister. Respondenterna beskriver en ingenjörs- och expertverksamhet med litet fokus på ledarskap. Något som är tydligt är att det har givits utdelning i de delar av verksamheten som satsat på ledarskap, t ex inom verksamhetsområde Trafik på tågledningscentralerna i Malmö och Boden. Inom trafikledning har alla medarbetare fått

utbildning och fått pröva den digitala grafen i en ”ofarlig” testmiljö. Utbildningen är obligatorisk att genomföra och efter avslutad utbildning ska trafikledaren använda den digitala grafen. Chefer har tidigare inte vågat vara tillräckligt tydliga, vilket medfört att motståndet mot förändring dominerat. Nu har man tränat chefer specifikt i att hantera förändringsmotstånd, vilket har givit goda resultat. ”Det har brustit i kunskap om förändringsledning och det blir tydligt i exemplet med att initiera en digital graf i tågledningssystemen. Det har nu förflutit 20 år sedan vi bestämde att det skulle ske och ett nytt tågledningssystem skulle ha varit klart 2018, men det är ännu inte i drift. Men det kommer att hända. Tågbolagen är angelägna förstås” (I40)

Trafikverket beskrivs i intervjuerna och även i förstudien som en ingenjörskultur där fokus har legat mer på att ta fram teoretiska processer och regelverk, men där implementeringen av projekten skall äga rum uppstår stora problem. ”Man är nöjd med att få lösningar på papper. Man förstår inte att det stora arbetet ligger i att få saker att hända. Vi har inga affärsincitament inom Trafikverket, det har historiskt inte blivit några konsekvenser av att strunta i att göra saker som är planerade. Effektivitet och produktivitet är verkligen inte i fokus. Jag har faktiskt givit upp.” (I34)

”Trafikverket jobbar alldeles för lite med förändringsledning. Många långvägare är motståndare till de nya systemen, de förlorar sin unika position. Vi har inte tillräcklig kapacitet för att jobba med förändring, men nu är man medveten om behovet eftersom det inte blir resultat i samhällsviktiga projekt där det blir tydligt att Trafikverket inte gjort vad vi ska. Nu jobbar vi på som bara den” (I39)

”Vi måste stärka förståelsen för kundnytta. Om vi ska erbjuda kunden en viss tjänst måste vi också arbeta tillsammans, ha ett gemensamt mål. Det är våra ledares uppgift att skapa den förståelsen. Där är vi inte idag. Vi gör ”vår del” och är nöjda oavsett vad som händer eller inte händer i andra delar av verksamheten.” (I38)

”Folk inom VO Trafik är vana vid detaljstyrning och har svårt att arbeta självständigt eller se helheten. Jag får en känsla av att man inte vill höra att det är bråttom, krävs andra saker eller att pengarna håller på att ta slut. Den som säger som det är blir impopulär även om vi närmar oss ”katastrofen”. Det är som att folk bara ska hållas på gott humör. Men med den inställningen blir det ju snart tydligt att vi inte levererar som vi ska”. (I41)

Kultur

Sammanslagningen av myndigheterna, som genomfördes 2010, lämnar fortfarande spår i organisationen. Några av respondenterna ställer sig tveksamma till om sammanslagningen har varit gynnsam för verksamheten eftersom de två kulturer som skulle slå samman var så pass olika. ”Personligen tror jag inte att vi tjänade så mycket på att slå samman [myndigheterna].” (I31) Sammanslagningen gjorde även att den kombinerade verksamheten blev omfattande och komplex, vilket ledde till svårighet att forma ett adekvat ledningssystem. ”Vi har mycket med oss från tidigare myndigheter som är sammanslagna. Det är ganska tungt att ändra på hur man har gjort.” (I30)

”Vägverkets kultur fick en dominerande roll vid sammanslagningen /.../ Man demonterade Banverkets struktur, det blev större anläggningar och ett väldigt komplext pussel med en mängd parametrar att ta hänsyn till. Vår ledning fick extremt stora projekt att hantera med enorma summor pengar. Man har försökt att hantera enorma projekt och satsningar som dessvärre inte gått särskilt bra. Det har vi lärt en del av och ANDA projektet som skulle digitalisera hela Trafikverket kom aldrig i mål men det föddes en hel del bra tankar utifrån de erfarenheterna”. (I36)

”Vi står inför enorma industriprojekt, samordningen av järnvägen på EU-nivå skall vara klar 2045, vi står inför att bygga nya stambanor men strukturerna för att bygga en ny höghastighetsjärnväg från grunden finns inte på plats. I vår kultur finns idag inte vanan att tänka många år framåt, vanan att tänka på samhällsnytta och att hålla kostnader finns inte heller. Trafikverket rekryterar nya chefer med vana att tänka affärsnytta och kundnytta. Det kommer att innebära en förflyttning av den gamla förändringströga kulturen där silotänk och stabilitetsiver faktiskt hindrat utvecklingen” (I36)

”Vi bara måste få upp en krismedvetenhet inom Trafikverket och blir mycket bättre på att predicera vad saker kommer att kosta. Vi arbetar med enorma projekt som förbifart Stockholm där ett års försening får enorma samhällskonsekvenser. Vi måste öka affärstänk och tänka kundnytta och det är en resa att göra från den trygghetskultur som funnits där man inte bryr sig om konsekvenser av att inte hinna leverera i tid och inom satta kostnadsramar. Vi måste bli snabbare och bättre på att hantera förändringsmotstånd. Digitalisering förändrar människors arbetsvillkor och förskjuter gamla maktförhållanden. Men vi har inget val. Vi måste hänga med i den utveckling som krävs av oss som viktig samhällsaktör.” (I38)

Roller

Digital strateg

Rollen som digital strateg beskrivs av flera respondenter som illa förankrad och illa förberedd. Det fanns en naiv tro på organisering när rollen skapades där inga riktiga förberedelser gjordes för rollen att fungera inom Trafikverket. En respondent säger: ”Man trodde att det räckte att tillsätta rollen, men skapade egentligen inga förutsättningar för det.” (I29)

Respondenterna nämner också att de digitala strategierna hamnade på fel hierarkisk nivå för att kunna verka strategiskt, och de fick därmed svårt att nå och få tillgång till verksamhetsområdets ledningsgrupp. En effekt av detta blev att mandatet förblev otydligt för de digitala strategierna. ”Ledningen valde att digitala strategier skulle placeras i de organisatoriska delarna. Det resulterade i att det blev otydligt, och till en avsaknad av styrning och ledning från centralt håll.” (I28)

Resultatet av bristande förankring vid införandet av rollen blev att mycket kom att läggas på individen att försöka bygga nätverk och ta sig in i de forum där utvecklings- och digitaliseringsfrågorna drivs. Sammanfattningsvis upplever respondenterna att de digitala strategierna inte fått mandat att driva frågor och att fatta beslut som det var tänkt, utan att de istället fungerar som rådgivare placerade alltför långt ned i organisationen för att kunna driva strategisk utveckling inom digitaliseringsområdet.

Luffartsverket

På Luftfartsverket arbetar drygt 1 100 personer (2022 fanns det 995 årsarbetare på myndigheten). Medelåldern bland de anställda är 47,5 år och fördelningen mellan kvinnor och män är 650 män och 461 kvinnor. Personalomsättningen var 1,8 % under 2021.

Luftfartsverket är ett statligt affärsdrivande verk som huvudsakligen finansieras av olika avgifter och kundavtal. Verksamheten består av att flygleda civil och militär trafik i det svenska luftrummet vid 16 flygplatser/flottiljer och från fyra kontrollcentraler i Sverige: ATCC Stockholm, ATCC Malmö, RTC Stockholm och Östgöta Kontrollcentral ÖKC. Luftfartsverket bedriver forskning och utvecklar tjänster och operativa koncept för att möta nya förutsättningar för kapacitet, tillgänglighet och hållbarhet. Luftfartsverket samarbetar i olika internationella allianser och organisationer för att effektivisera det europeiska luftrummet.

I det följande fokuseras på Luftfartsverkets satsning på Remote Towers som är ett flerårigt förändringsarbete med tydliga drivkrafter och ett tydligt utfall. Luftfartsverket var först i världen med Remote Towers (RTC) – flygledartorn som hanteras på distans för att personal inte ska behövas finnas på plats vid varje flygplats. Intervjupersonerna har roller som programledare för automation och human performance, enhetschef Remote Towers, förändringsledare Remote Towers, utvecklingsstrateg digitaliseringsenheten, Forskare robotisering, programledare Remote Towers, Human factor specialist och enterprisearkitekt.

Bakgrund till Luftfartsverkets förändring

Luftfartsverket styrs och påverkas inte enbart av nationella direktiv utan är en del av EU med bestämmelser om de avgifter som får tas ut av flygbolagen drivs också en effektiviseringsprocess inom flygledningsfunktionen med krav på att minska kostnaderna för operatörer med 3–4 % per år. Detta krav samt ett strategiskt mål inom Luftfartsverket att digitalisera flera av flygledningscentralerna ledde till att Sverige först i världen (2015) skapade digitala flygledartorn. Strategin gick ut på att skapa en bättre arbetsmiljö än vad som blir möjligt då flygledare arbetar vid flygplatser med få starter och landningar, minska sårbarheten vid pensioneringar och utmaningar att rekrytera flygledare. Men självklart är även en besparingseffekt med i ekvationen då färre personer nu kan bevaka fler flygplatser via de digitala verktyg som finns.

Processen i förändring

För att testa tekniken att styra trafiken via ett digitalt system skapades en simulatormiljö där flygledare kunde styra flygplanen via en skärm utan att kunna se ut i ett fönster. Det finns bevis och statistik på att detta sätt är säkrare än det gamla systemet menar en intervjuperson. ”Jag har skapat en brygga mellan flygsäkerhet och arbetspsykologi. Jag har samtalat med många flygledare om de problem som kan uppstå i arbetet och systemet och försökt hitta automation på de delar som kan bli problematiska. Man kan automatisera väldigt många skeenden men det gäller att förstå samspelet människa- teknik” (LFV3)

Processen togs steg för steg, och man undvek att ha alltför bråttom med att göra alla mindre flygplatser digitala på en gång. Men trots att skälen till förändringarna har presenterats för berörd personal och från de flesta berörda också framstått som begripliga, har motståndet varit stort då det för de berörda inneburit stor påverkan. ”Om man är etablerad på en ort, familjen har ett liv där som inte lätt låter sig förflyttas, så känner man förstås motstånd. Flera förstår men väljer att byta jobb då de ställs inför en flytt till Stockholm. Vi erbjuder lösningar med

pendlande men 50 % av flygledarna som var berörda av Remote Towers valde att sluta”
(LFV2)

Motståndet har gradvis minskat och de flesta är klara över ersättningsfrågor och alternativ till att jobba kvar. Men förändringsledningen har upplevt stora påfrestningar med arga medarbetare och där hårda ord har utväxlats. ”Förändringen innebar stora mentala påfrestningar [för mig]. Men jag vet att vi gör det rätta och vet att det kommer att bli bra på sikt. Jag har vunnit respekt som förändringsledare och jag har själv en bakgrund som flygledare. Jag vill göra detta och jag tror på det” (LFV2)

Resultat av förändringsarbetet

Digitaliseringen av flera flygplatser har inneburit stora påfrestningar med stora personalavgångar, utbildning av ny personal och nyttorna av förändringsarbetet har inte visat sig fullt ut. Man har nyrekryterat och utbildat personer som från start är inriktade på ny teknik och det påverkar och förändrar kulturen när en yngre generation kommer in. ”Vi rekryterar en ny generation som är helt inställda på att arbeta med ny teknik. Men det ställer också krav på lednings och styrning. New management så att säga. Vi har idag flera disputerade medarbetare och vi har 2–3 doktorander.” (LFV1)

Stena Line

Stena Line är ett affärsdrivande rederi som trafikerar framför allt Östersjön och Nordsjön med både godstransport och persontrafik. Rederiet grundades i Göteborg 1965 och har drygt 1 100 anställda och 28 fartyg. Resultaten baseras på intervjuer med nyckelpersoner inom företaget som har varit ansvariga och drivande vad gäller rederiets digitalisering.

Bakgrund till Stena Lines förändring

Stenas ägare och ledning påbörjade för mer än 6 år sedan en kraftfull och bestämd satsning på att transformera hela bolaget från silos i enskilda regioner till ett helbolagstänk. Drivkrafterna bakom omställningen var kund och marknadsbehov. Vid en flerårsanalys insågs att lönsamheten bara kunde bibehållas om man förstod kundernas behov och krav och att man använde den teknik som finns tillgänglig. Syftet var röra sig från regionernas egenstyrning till att utveckla lösningar för hela bolaget där kundernas krav noga togs tillvara och där stort fokus låg på att förstå vad kunderna ville ha. I intervjuerna framkommer att företaget redan 2009 gick över till agila arbetssätt och tog steg mot att verkligen förstå kundernas krav och behov.

Ett tydligt sponsorskap från ägare och högsta ledning av bolaget där affärsnyttan hela tiden stått i fokus har möjliggjort förflyttningen från ”silotänk” i regionerna till ett fokus på hela bolaget och vad man gemensamt gör av sina resurser. ”One company” har blivit ett begrepp som idag tas för givet: ”Vi hade starkt stöd från bolagets huvudägare som såg behovet av digital transformation inom bolaget. Han insåg att detta var en långsiktig satsning på 3–5 års sikt. Jag anställdes 2016 som strategisk projektledare för att hålla ihop alla initiativ” (IB)

Processen i förändring

Som ovan nämnts var sponsorskapet i förändringen solitt och ny VD 2016 hade tydliga förväntningar formulerade från ägaren att genomföra en kulturförflyttning. En transformationsledare anställdes 2016 som fick mandat att arbeta med olika förändringsinitiativ i bolaget. Affärstänket och affärsmannskapet har hela tiden framhållits men digitala lösningar har också krävt att ny kompetens rekryterats in. Unga mentorer har använts för att ge ledningsgruppsmedlemmar förståelse för tekniska möjligheter och digital utveckling. Samarbete mellan verksamhetskunig personal och externa specialister (inom exempelvis ett bränsleoptimeringsprojekt) har resulterat i goda resultat. Processen med att förena affär och IT har resulterat i att en helt ny organisation växt fram, kallad Transformation, där medarbetare med kompletterande kompetenser nu arbetar tillsammans mot olika affärsmål.

”Vi har identifierat och satsat på dem som kan skapa vilja och energi i förändring. Fört samman operativ personal med externa experter. Ett exempel på det är vårt Fuel project där kaptener och styrmän jobbat sida vid sida med statistiker och matematiker för att hitta de bästa lösningarna”. (IB)

”Vi skapade en ny verksamhet 2016 som sedan har växt till några hundra medarbetare. Den heter Transformation och här arbetar teknik och affärsfolk ihop för att smidigt skapa värdeskapande lösningar” (IA)

Processer på tvären i bolaget har växt fram och drivit på samarbete över olika verksamhetsgränser. Man har insett att teknik och IT är 20 % av ett förändringsarbete medan kultur och ledarskap står för 80% av arbetet. ”Vi är väldigt måna om att arbeta tvärfunktionellt för kundens bästa, för affärens bästa, men vi är en stor organisation som också vilar på gamla arbetssätt och det försöker vi utveckla även om det inte är genomfört i alla delar ännu. Vi jobbar stadigt mot lösningar med värdeskapande i fokus.” (IC)

”Vi såg till hela bolaget och identifierade viktiga fokusområden sprungna ur det vi kallade kundresan. Vi drev processer på tvären genom hela bolaget och såg till att optimera vår kapacitet, skapa kundnytta och effektivitet. Vi arbetade med bränsleoptimering, restaurangerna, bemanning, frakt, last. Allt med hela bolaget som arena”. (IB)

”Ledningen med ny VD i bräschen ställde om från en stark regional styrning där regionerna gjort på olika sätt till en styrning under devisen ”One company”. Drivkrafter för denna likställhetsprocess var marknaden, kundernas krav och behov av att digitalisera en mängd processer. Vi insåg tidigt att samarbete mellan teknik och affär är en nödvändighet. Teknik och IT lösningar lever ju inte ett eget liv utan det vi löser med teknik är ju drivet ur ett kundkrav. Som vi ser det är 20 % teknisk utveckling och 80 % av arbetet kopplar till förändring och kulturell förflyttning.” (IA)

”Vi samlade Topp 100 cheferna våren 2020 precis före pandemin för en duvning kring One Company och att vi ständigt måste ställa oss frågorna; Vad vill vi göra? Hur ska vi göra det? Vilket ledarskap behövs för att klara det vi behöver göra? Vi har arbetat med att decentralisera affärsmannskapet och vågat fatta beslut utan att frågor behöver eskaleras i organisationen. Pandemin hjälpte oss att vara modiga i detta förhållningssätt. Vi blev helt enkelt tvungna att fatta snabba beslut.” (IA)

”Vi hade starkt stöd från ägaren, ledningsgruppen som utövade ett mycket starkt sponsorskap och tog till sig unga digitalt utvecklade mentorer som gav personer i ledande ställning vidare perspektiv på mycket av det som måste göras för att skapa nytta. Vi flyttade IT-experten upp till högsta ledningen för att säkerställa att chefer lär sig hur beställningar måste formuleras. Vi involverade många grupper, använde oss av ambassadörer för affärs/teknikutveckling och identifierade vilka interna krafter som kunde ta på sig rollen som Transformationsledare. Vi hade alltid fokus på Affärs mål. Tekniken är bara en hjälp för att förverkliga dessa.” (IB)

Resultat av förändringsarbetet

”Vi har arbetat hårt och målmedvetet med att förändra vår kultur de senaste åren. Vi har gjort allt man kan och satsat på rätt ambassadörer för kulturell förflyttning. Vi fick under pandemin säga upp en massa folk eftersom vår konsumentaffär försvann men det har givit oss möjligheter att anställa kompetens som sett lite annorlunda ut, mer anpassad till våra aktuella behov.” (IA)

”Involvering av facken har varit nödvändig och en framgångsfaktor då vi har mycket starka fack. Vi har lagt mycket tid på information, dialog och involvering. Det har varit nödvändigt och gett bra utdelning.” (IB)

”Vi har förändrat vår mindset alltmer – förstå kunderna är verkligen allt. Vi har genom att ha ett tätt samarbete med kunderna förstått att kunderna vill planera så mycket som möjligt på egen hand. Det intressanta är att det avlastar oss och gör kunderna extra nöjda. Vi jobbar i produktteam för att skapa så bra leveranser som möjligt. Medarbetare med olika och kompletterande kompetens är legio nu. Vi som jobbade med utveckling arbetar nu med affärsutveckling. Vi har lätt att rekrytera medarbetare som vill leverera nytta med hjälp av ny teknik.” (ID)

Diskussion

Utifrån det som framkommit i föreliggande intervjustudie framstår Trafikverkets arbete med digitalisering som fragmenterat och på vissa områden med en avsaknad av helhetssyn som kan stödja medarbetarna i deras riktning för att nå de mål som är uppsatta kring förnyelse, förändring och digitalisering. Några av respondenterna beskriver en situation där stora digitaliseringsprojekt har sjuösatts utan att i förväg säkerställa tidsplaner och den projektkompetens som behövs för att säkra framgång. Här börjar det dock uppstå en känsla av att det är bråttom att få till leveranser som kan sättas i faktiskt produktion. Om det är yttre eller inre faktorer som skapat denna "sense of urgency" är svårt att säga. Litteraturen nämner just vikten av att skapa en känsla av att den förändring man står inför faktiskt är av betydelse och att det är bråttom. Organisations förändringsberedskap kan sägas ha ökat inom Trafikverket under senare år. Detta väcker även en medvetenhet hos medarbetare och chefer om att situationen man står inför kommer att kräva ett ökat fokus på förändring.

För att säkra den riktning som digitaliseringen innebär i form av förändrade arbetsätt, gemensam informationshantering och utbyte av information mellan Trafikverkets organisatoriska delar krävs enligt litteraturen en ledning som tydligt kan kommunicera en målbild och en vision med vart förändringen är på väg och vad den ämnar leda till. Ledningen behöver också genom sin tydlighet kommunicera vilka områden som är prioriterade. I intervjusvaren framträder en bild av att "allt är viktigt" vilket förvårar för medarbetarna att fokusera på rätt saker. Framträder gör också en bild hos medarbetare och chefer att det saknas en tydlighet vad gäller roller och mottagande av genomförda initiativ. Myndigheten har byggt upp en omfattande projektorganisation med flertalet digitaliseringsinitiativ och projekt som delvis saknar övergripande samordning.

I jämförelsen med affärdrivande verksamhet, men även med andra myndigheter, framträder exempel på hur en tydlighet och en känsla av att det är bråttom kan skapas genom att sätta kostnadskontroll eller rent pekuniära mål i fokus. Inom Trafikverket har en rörelse i denna riktning kunnat skönjas genom att fler chefer som rekryterats har sin bakgrund inom den privata sektorn.

En bidragande faktor till den framträdande bilden kan vara att myndigheten har expanderat vad gäller antalet medarbetare. Enligt våra beräkningar har myndigheten växt med 60 % sedan 2015. Detta är inget som respondenterna tar upp i sina intervjusvar, men det kan vara en

möjlig förklaring till svårigheten att samordna och skapa en helhetssyn kring pågående digitaliseringsinitiativ. En faktor som respondenterna nämner är myndighetens funktionsindelade organisation, några kallar detta för att myndigheten är indelad i divisioner, där varje verksamhetsområde har mycket stora frihetsgrader att utforma sina digitala initiativ och där indelningen försvårar delning av information och data mellan verksamhetsområden. Det har även framkommit att den projektledningskompetens som kan finnas inom ett verksamhetsområde inte tas till vara av andra verksamhetsområden som istället skapar egna projektgrupper. Här finns lärdomar att göra och möjligheter att bättre ta till vara den kompetens som faktiskt finns inom myndigheten.

Några respondenter nämner även den sammanslagning av myndigheter som gjordes 2010 när Trafikverket bildades. Här framkommer att de två kulturer som skulle slås samman var mycket olika varandra och att det har tagit tid att få till en gemensam trafikverkskultur. Kanske underskattades svårigheten att jämka samman två tämligen olika kulturer vid nybildningen, vilket har medfört svårigheter med samordning mellan verksamhetens olika delar.

Det finns också lärdomar att göra utifrån de nytillsatta rollerna som digitala strateger har inneburit. Här framkommer att rollen som digital strateg var otillräckligt förankrad hos mottagande organisation och att de digitala strategierna hamnade på en alltför låg nivå inom respektive verksamhetsområde för att effektivt kunna fungera som strateger. De digitala strategierna fick även till stor del själva fylla sin roll med innehåll vilket har lämnat mycket ansvar till dem att själva skapa ett mandat och ett utrymme i den organisation där de har befunnit sig. Inför skapande av nya, liknande stödjande, strategiska och samordnande roller framstår det som angeläget att tydligt kommunicera det tänkte syftet med den nya rollen och att klargöra och motivera varför rollen är viktigt. Det är även viktigt att tidigt förankra rollen hos mottagande chef och att kartlägga vilka stödbehov hos verksamheten som den nya rollen syftar till att underlätta. Mottagande enheter och chefer behöver tidigt få en bild av vilket stöd de kan förvänta sig av den nya rollen.

I materialet framträder också exempel på digitala förändringsprojekt som tack vare ihärdigt arbete har nått framgång och mottagits väl hos de medarbetare vars arbetssätt det berör. Ett exempel är hur en av regionerna har arbetat systematiskt och strukturerat med att tidigt fånga in farhågor hos berörda medarbetare kring nya arbetssätt för tågtrafikledning. Här framträder vikten av att både möta medarbetarna där de befinner sig samtidigt som det kommuniceras att förändringen inte är valfri och att den kommer att genomföras. Detta arbetssätt går att sprida

till fler verksamhetsområden och till andra regioner inom myndigheten. Här finns med andra ord ett gott exempel att lära av.

Våra rekommendationer för framtida arbete vad gäller digitalisering och projektarbete är att synliggöra och ta vara på de framgångar som gjorts inom både delprojekt och ordinarie digitaliseringsinitiativ. Lärdomar från tidigare implementering av nya roller behöver också systematiseras och användas vid planerandet och införandet av kommande nya roller och initiativ inom området förändringsledning. Mycket är vunnet om myndigheten på ett mer strukturerat sätt kan utbyta erfarenheter och lärdomar från tidigare genomförda förändringar mellan verksamhetsområden och verksamheter. Vi ser ett tydligt behov av en mer sammanhållen styrning av digitala initiativ och om inte detta kommer till stånd en överhängande risk för dubbelarbete, ineffektivitet och resursslöseri. De kompetenser som finns i myndigheten behöver tas till vara på ett bättre sätt och en tydligare kommunikation från ledningens sida vad gäller motiveringar och prioriteringar är önskvärd.

Referenser

- Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. (2004) The pace, sequence and linearity of radical change, *Academy of Management Journal*, Vol. 47 No. 1, pp. 15-39.
- Backer, L.A. (2009) Building the care for patient-centered medical homes. *Family Practice management*, Vol. 16 No. 1, pp. 14-18.
- Balogun, J. & Hope Hailey, V. (2008) *Exploring Strategic Change*. London: Pearson Education.
- Bandura, A. (2000) Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 9, No. 3, pp. 75-78.
- Bartunek, J.M., Balogun, J. & Do, B. (2011) Considering planned change anew: stretching large group interventions strategically, emotionally, and meaningfully. *The Academy of Management Annals*, Vol. 5 No. 1, pp. 1-52.
- Bunker, K.A. & Wakefield, M. (2006), Leading in times of change. *Harvard Management Update*, Vol. 11 No. 5, pp. 1-25.
- Burnes, B. (2009) *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. New York: Prentice Hall/Financial Times.
- Burnes, B. (2011) Introduction: why does change fail and what can we do about it? *Journal of Change Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 445-450.
- By, R.T. (2005) Organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, Vol. 5 No. 4, pp. 369-380.
- Charmaz, K. (2014) *Constructing Grounded Theory. A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Center for Medicare and Medicaid Innovation. (2012) *One year of innovation: Taking action to improve care and reduce costs*. Center for Medicare and Medicaid Innovation, January 2012.
- Crocitto, M. & Youssef, M. (2003) The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 103 No. 6, pp. 388-397.
- Dunphy, D., & Stace, D. (1993) The strategic management of corporate change. *Human Relations*, Vol. 46, pp. 905-920.
- Fletcher, J.K (2004) The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, pp. 647-661.
- Gladwell, M. (2001) *The Tipping Point: How little things can make a big difference*. New York: Back Bay Books.
- Greenwood, R. & Hinings, G R. (1993) Understanding strategic change: The contribution of archetypes. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 725-755.
- Hallencreutz, J. (2012) *Under the skin of change: meanings, models and management*. (Doctoral dissertation), Luleå University of Technology, Luleå.
- Hamel, G. (2006) The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, February 2006.
- Herrero, L. (2008) *Viral Change*. Beaconsfield: Meetingminds.
- Huffaker, J. (2017) *From Me to We: How collaborate culture developed in an organization*. (Doctoral dissertation), Fielding Graduate University, Michigan.
- Hughes, M. (2011) Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 451-464.
- Iveroth, E. & Hallencreutz, J. (2015) *Effective organizational change. Leading through sensemaking*, London & New York: Routledge.
- Kegan, R. & Lahey, L. (2009) *Immunity to change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kerpedzhiev, G. D. et al. (2021) An Exploration into Future Business Process Management Capabilities. *Bus Inf Syst Eng*, Vol. 63, No. 2, pp. 83–96.
- Kezar, A. & Eckel, P. (2002) Examining the institutional transformation process: The importance of sensemaking, interrelated strategies, and balance. *Research in Higher Education*, Vol. 43 No. 3, pp. 295-328.
- Kotter, J.P. (1996) *Leading change*. Harvard Business School press: Boston.
- Kotter, J.P. (2012) Accelerate! *Harvard Business Review*, November 2012.

- Kvale, S. (1997) Research apprenticeship. *Nordisk Pedagogik*, Vol. 17, pp. 186-194.
- Lee, S-Y.D., Weiner, B.J., Harrison, M.I. & Belden, C.M. (2012) Organizational Transformation: A Systematic Review of Empirical Research in Health Care and Other Industries. *Medical Care Research and Review*, Vol. 70, No. 2, pp. 115-142.
- Lewin, K. (1947) Group decision and social change. *Readings in Social Psychology*, Vol. 3, pp. 459-473.
- Marshak, R.J. (2002) Changing the language of change; how the new contexts and concepts are challenging the way we talk about change. *Strategic Change*, Vol. 11, No. 5, pp. 279-286.
- McCauley, C.D., Drath, W.H., Palus, C.J., O'Connor, P.M.G., & Baker, B.A. (2006) The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, pp. 634-653.
- McFillen, J.M., O'Neil, D.A., Balzer, W.K. and Varney, G.H. (2013) Organizational diagnosis: an evidence-based approach. *Journal of Change Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 223-246.
- Nadler, D.A. & Nadler, M.B. (1998) *Champions of change*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Newhouse, D. & Chapman, I. (1996) Organizational Transformation: A Case Study of Two Aboriginal Organizations. *Human Relations*, Vol. 49, No. 7, pp. 995-1011.
- Norrman-Brandt, E., Andersson, A-C. & Kjellström S. (2019a) The Future Trip: A Story of Transformational Change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol 32, No. 7.
- Norrman Brandt, E., Kjellström, S., Andersson, A-C. (2019b) Transformational change by a post-conventional leader. *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 40, No. 4.
- Norrman Brandt, E. (2019) *Transformativ förändring och postkonventionellt ledarskap: en retrospektiv fallstudie med fokus på förändringsprocessen och ledarskapet* (licentiat thesis) HHJ, Hälsohögskolan Jönköping IMPROVE (Kvalitetsförbättringar i vården)
- Palmer, D. & Kaplan, S. (2013) *A framework for Strategic Innovation. Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities*. Innovation Point, LLC, White Paper.
- Petrie, N. (2011) *Future trends in leadership development*. Centre for Creative Leadership, White Paper November 2011.
- Pettigrew, A. M., Ferlie, E., & McKee, L. (1992) Shaping strategic change: Making change in large organizations: The case of the National Health Service. *Public Money & Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 27-31.
- Pettigrew, A. (1987) Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 6, pp. 649-669.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: Free press.
- Romanelli, E. & Tushman, M.L. (1994) Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 5, pp. 1141-1166.
- Rooke, D., & Torbert, W.R. (1998) Organizational transformation as a function of the CEO's developmental stage. *Organization Development Journal*, Vol. 16, No. 1, pp. 11-28.
- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018) Planned organizational change management. Forward to the past? An exploratory Literature Review. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 286-303.
- Schein, E. & Schein, P., (2016) *Organizational culture and leadership*, Wiley: Hoboken, NJ.
- Senge, P. (1990/2006) *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Currency: New York.
- Senior, B. & Swailes, S. (2010) *Organizational change*. Pearson Education: Harlow.
- Shenton, A. K. (2004) Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, Vol. 22, No. 2, pp. 63-75.
- Shortell, S. M., & Casalino, L. P. (2008) Health care reform requires accountable care systems *Journal of the American Medical Association*, No. 300, pp. 95-97.
- Steiber, A. & Alänge, S. (2013) A corporate system for continuous innovation: The case of Google Inc. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 243-264.
- Van Deusen Lukas, C., Holmes, S.K., Cohen, A.B., Restuccia, J., Cramer, I.E., Schwartz, M., & Charns, M.P. (2007) Explaining development and change in organizations. *Health Care Manage Review*, Vol. 32 No. 4, pp. 309-320.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M.S. (1995) Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 20 No.3 pp. 510-540.

- Van de Ven, A.H. (2017) The innovation journey: you can't control it, but you can learn to maneuver it. *Innovation Organization & Management*, Vol.19, No. 1, pp. 39-42.
- Vaughn, V.M., Saint, S., Krein, S.L., Forman, J.H., Meddings, J., Ameling, J., Winter, S., Townsend, W. & Chopra, V. (2018) Characteristics of healthcare organisations struggling to improve quality: Results from a systematic review of qualitative studies. *BMJ Quality & Safety*, Vol. 28, No. 1.
- Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K.E. & Quinn, E.R. (1999) Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, pp. 361-86.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005) Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, pp. 409-421.
- Weiner, B.J. (2009) A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, Vol. 4, No. 67.