



CHALMERS



Hur kan visualisering effektivisera den kulturella förändringsresan?

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik

Albin Wikström Linders
Elias Andersson

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR ENTREPRENEURSHIP AND STRATEGY

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2024
www.chalmers.se

Visualisering i organisationsförändring

Hur kan visualisering effektivisera den kulturella
förändringsresan?

Albin Wikström Linders
Elias Andersson

Visualisering i organisationsförändring
Hur kan visualisering effektivisera den kulturella förändningsresan

Albin Wikström Linders
Elias Andersson

© Albin Wikström Linders, 2024

© Elias Andersson, 2024

Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000
Göteborg, Sverige 2024

Göteborg, Sverige 2024

Visualisering i organisationsförändring

Hur kan visualisering effektivisera den kulturella förändringsresan

Albin Wikström Linders

Elias Andersson

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Rapporten undersöker hur visualisering kan användas för att effektivisera kulturella förändringsprocesser inom organisationer. Västra Götalandsregionen är organisationen som ligger till fokus i undersökningen. Studien motiveras genom att organisationsförändringar är nödvändiga för att förbli relevanta och konkurrenskraftiga. En central utmaning är att få medarbetarna att acceptera och ta till sig förändringarna där kommunikation och syftet bakom är två viktiga faktorer.

Studien genomförs med hjälp av semistrukturerade intervjuer och A/B-testning, där två olika prototyper testas. Resultaten visar att interaktiva och visuella presentationer av information leder till bättre förståelse bland medarbetarna jämfört med tidigare textbaserade presentationer.

Rapporten beskriver att visualisering inte bara underlättar förståelsen för komplexa koncept utan också visar på tendenser till att skapa en mer inkluderande och engagerande förändringsprocess. Detta kan i sin tur leda till en mer framgångsrik implementering av kulturella förändringar inom organisationer.

Nyckelord: organisationsförändring, visualisering, kulturell förändring, Västra Götalandsregionen

ABSTRACT

The report investigates how visualization can be used to increase effectiveness in cultural change processes within organizations. The Västra Götaland Region is the organization that is the focus of the investigation. The study is motivated by the fact that organizational changes are necessary to remain relevant and competitive. A central challenge is getting employees to accept and embrace the changes, where communication and the purpose behind them are two important factors.

The study is conducted using semi-structured interviews and A/B testing, where two different prototypes are tested. The results show that interactive and visual presentations of information lead to better understanding among employees compared to previous text-based presentations.

The report describes that visualization not only facilitates the understanding of complex concepts but also tends to create a more inclusive and engaging change process. This can in turn lead to a more successful implementation of cultural changes within organizations.

Innehåll

1.	Inledning	2
1.1	Bakgrund	2
1.2	Västra Götalandsregionen.....	3
1.3	Problemformulering/syfte	4
1.4	Frågeställning	4
1.5	Avgränsningar	4
2.	Teoretisk referensram	6
2.1	Litteraturstudie.....	6
2.2	Empirisk studie	6
2.3	Organisationskultur	7
2.4	The Cognitive Load Theory.....	9
2.5	Visualisering.....	11
3.	Metod.....	12
3.1	Innovationsramverk.....	12
3.2	Intervjuer.....	12
3.2.1	sponsor intervjuer	13
3.2.2	Användar intervjuer	13
3.2.3	Expert intervjuer.....	13
3.3	Empirisk studie	14
3.4	A/B testning.....	14
3.5	Prototyp utan visualisering (Prototyp 1).....	14
3.6	Prototyp med visualisering (Prototyp 2).....	15
3.7	Dataanalys.....	15
3.7.1	Intervjuer	15
3.7.2	Sammanställning av intervjuer	16
3.7.3	A/B testningen	17
4.	Resultat	18
4.1	Framtagning av prototyper	18
4.1.1	Prototyp 1	18
4.1.2	Prototyp 2	20
4.2	A/B testning.....	20
5.	Diskussion och slutsats.....	29
6.	Vidare forskning.....	32
7.	Källhänvisning.....	33
8.	Bilaga 1.....	36

9.	Bilaga 2.....	38
10.	Bilaga 3.....	39
11.	Apendix A.....	40
12.	Apendix B.....	43

1. Inledning

Tekniken och samhället utvecklas i allt högre takt och vikten av att organisationer klarar av att anpassa sig till den ökande utvecklingen blir alltmer central för att överleva. Organisationsförändringar är därav nödvändiga för företag som strävar efter att förbli relevanta och konkurrenskraftiga. När organisationer tar sig an en förändring syftar man främst på planerade och hierarkiskt styrda förändringar. Detta är en central dimension och processen sker främst under perioder där företagen inte fungerar utefter dess krav och förväntningar (Jacobsen & Thorsvik, 2021). När man pratar om förändringar är det viktigt att tydliggöra vilken typ av förändring det är och vilket förhållande det har. Det är en svårhanterad process och kommer sällan utan motstånd från de berörda parterna (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

1.1 Bakgrund

Alla organisationer verkar inom en omvärld, vilket gör att organisationen behöver anpassa sig till olika faktorer. De behöver ta del av ekonomiska resurser, arbetskraft och andra resurser från omvärlden för att kunna bedriva en verksamhet. De behöver också anpassa sig till kundbehovet. Organisationer är en del av det samhälle som de verkar inom, detta gör att de behöver anpassa sig till de trender och normer som är aktuella (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Utvecklingen av teknik har gjort världen mer globaliserad och förutsättningarna ändras ständigt. Ekonomiska, tidsramar, miljökrav, lagstiftningar och regler ändras ständigt vilket företagen behöver anpassa sig efter. Den ökade graden av globalisering gör att dessa förändringar sker oftare och därför är förändringsarbete inom organisationer viktigt för att förbli konkurrenskraftigt (Tyson & Lund, 2017). Företagets egna förutsättningar samt yttre faktorer ligger till grund för vilken typ av organisationsstruktur som lämpar sig bäst (Pugh et al., 1969).

Trots att man har samma förutsättningar att implementera en organisationsstruktur som har funkat tidigare kan resultatet bli annorlunda. En av anledningarna bakom detta är organisationskulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2021). John P. Kotter beskriver i sin bok "Leading Change" (2012) att befästningen av organisationskulturen som en viktig faktor för att en förändring verkligen ska fastna och kunna upprätthållas inom ett företag. Risken finns annars att den eftersträvade kulturen avtar allt eftersom pressen kring förändringen försvinner. De kulturella problemen ignoreras eller inte tas på största allvar inom många branscher efter en genomförd förändring vilket leder till att företagen förlorar de dom har byggt upp. Detta förklaras som ett av 8 skäl till att en organisationsförändring misslyckas (Kotter, 2012).

Kulturen är idag en viktig aspekt för att förstå hur organisationer fungerar. Däremot har uppmärksamheten och forskningen kring organisationskultur avtagit (Alvesson, 2011). Att ha en kultur där medarbetarna känner gemenskap och samhörighet leder till ökad framgång för organisationen vilket gör att de förblir konkurrenskraftiga. Kulturen ligger också till grund för hur medarbetare känner sig på arbetsplatsen, en bra kultur gör att man känner sig trygg och kan utveckla en identitet som lämpar sig bra inom den organisation man jobbar (Jacobsen & Thorsvik, 2021). I utvecklandet av en långvarig kultur behöver man visa på eftersträvat beteendet och hur de kan bidra till verksamheten (Kotter, 2012). Precis som att symboler kan misstolkas av enskilda individer (Schein, 2010) kan uppvisat beteende också individuellt tolkas på fel sätt. Kulturen måste anammas på alla nivåer och även av framtida ledningar för att den inte ska fallera (Kotter, 2012).

Graden av tillit en person har till sina medarbetare grundas också i kulturen inom organisationen. En hög grad av tillit tar bort behov av att kontrollera medarbetare. Har man tillit tror man att medarbetare kommer handla inom de normer och förväntningar man har på varandra. Slutligen så ligger också kulturen till grund för motivationen hos medarbetarna. Organisationskulturen har därför stor inverkan på resultatet, och detta gör att samma struktur kan uppnå olika resultat beroende på kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Både kulturen och strukturen hos ett företag är beroende av varandra. Strukturen kan i sig påverka kulturen genom att skapa till exempel kulturskillnader mellan olika oberoende grupper eller hierarkier inom verksamheten. På samma sätt kan det vara svårt att uppnå önskad effekt av en struktur om inte rätt kultur existerar. Detta är något som kan vara väldigt svårhanterat även om det finns mängder av data, teorier och studier från fall av organisationer som genomfört liknande typer av förändringsresa (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Vid planerade organisationsförändringar är kommunikation ett centralt problem och en bidragande faktor till osäkerheten bland anställda. Strategisk osäkerhet, strukturell osäkerhet och arbetsrelaterad osäkerhet är de främsta typer av osäkerhet att uppstå under en organisatorisk förändring. Strukturella osäkerheten beskriver organisationens funktion samt hur kulturen kommer att vara (Lewis, 2019).

1.2 Västra Götalandsregionen

Sverige är indelad i 21 regioner där alla har en fri bestämmanderätt och en självständighet stående i den svenska grundlagen (Regeringskansliet, 2020). Västra Götalandsregionen är en av de politiskt styrda regionerna i Sverige och ansvarar för bland annat sjukvården och kollektivtrafiken i regionen. VGR består av flera olika verksamheter i form av förvaltningar och bolag med totalt drygt 56 000 anställda (Västra Götalandsregionen, 2023).

1.3 Problemformulering/syfte

Västra götalsregionen har startat ett arbete med en organisationsförändring där de ska gå från en traditionell till en evolutionär organisation. Den hierarkiska organisationen blir en självorganisation där kunskap och självledarskap värdesätts. Regionen beskriver tre huvudsakliga principer för att uppnå eftersträvd kultur: Självorganisering, helhet och ständigt utvecklande syfte. Genom detta tros organisationen kunna klara av att lösa omvärldens komplexa problem samt att bli en attraktiv arbetsplats för medarbetare och kunder.

Den största utmaningen inom en förändring är att få med medarbetarna på förändringsresan. Anledningen är att i en organisationsförändring är det svårt att visa hur kulturen bör förändras för att uppnå ett önskat resultat, då man inte har information och statistik som är enkel att visa. En viktig aspekt av detta problem är att medarbetare ofta visar motstånd mot förändringar på grund av osäkerhet och rädsla för det okända. En studie av Jason A. Hubbart belyser att rädsla för förändring kan orsakas av en instinktiv tendens att föredra det välbekanta över det nya vilket gör det svårt att implementera förändringar utan att tydligt kommunicera deras värde och relevans (Hubbart, 2023). Därför ser Visual Arena en möjlighet i att använda sig av visualisering för att skapa en prototyp som går att förstå hur kulturen bör förändras inom organisationen.

Thomas Sandberg menar på att en organisation är uppbyggd av maskiner, aktiviteter, arbetsuppgifter, arbetsroller och arbetare. Vid en organisationsförändring kan man inte bara jobba med de tekniska bitarna (maskiner, aktiviteter, arbetsuppgifter, arbetsroller), utan man måste arbeta med de sociala (arbetarna) också. Detta kallas socioteknik och förklarar samspelet mellan teknik/system och medarbetare (Sandberg, 1975). Västra Götalandsregionen har börjat arbetet med system och teknik men inte med det sociala hos arbetarna. För att en organisation ska fungera är det viktigt att ta med alla delar.

Syftet med rapporten är att undersöka möjligheten att effektivisera organisationens förändringsresa med hjälp av visualisering. För att sedan överlämna en testad prototyp till Västra Götalandsregionen som de vidareutveckla och sedan implementera i deras organisationer.

1.4 Frågeställning

Hur kan visualisering effektivisera den kulturella förändringsresan?

1.5 Avgränsningar

Denna undersökning inom Västra Götalandsregionen är avgränsad till VGR-akademien, en konsultenhet och enskilda avdelningar inom regionen. Den kulturella resan fokuserar från deras nuvarande kultur mot en evolutionär

organisationskultur. Förändringsresan ska testas med hjälp av visualisering där första steget i processen är fokusområdet, då det inte är relevant att visa framtida steg innan de själva är där. Då tiden är begränsad kommer det inte vara möjligt att göra en färdig lösning att ge över till VGR. Därför görs endast en prototyp de kan ta del av för vidareutveckling samt få en vägledning kring om de är värt att försätta på spåret med visualisering.

2. Teoretisk referensram

Detta avsnitt innehåller forskning samt beskrivning kring ämnen som berör projektet.

2.1 Litteraturstudie

Det är viktigt att vara källkritisk när man använder sig av litteratur och olika typer av forskning. Det finns många faktorer som kan påverka innehåll och resultat att ta hänsyn till. Varierande typer av förhållanden, tolkningar, uppfattningar och metoder är tydliga exempel på detta. Personer har sitt sätt att se på saker och därav är det viktigt att få olika perspektiv inom samma område. När vi har valt att söka litteratur och forskning har vi främst använt oss av Chalmers bibliotek och Google Scholar. Detta för att försäkra att litteraturen är väl granskad och trovärdig. Filtrering av såväl årtal som typ av text är något vi har tagit hänsyn till. Vi har främst valt en mer modern samt uppdaterad litteratur för att få en så verklighetsanpassad bild som möjligt. Samhället och omvärlden är ständigt under utveckling vilket betyder att viss forskning inte kan appliceras idag. Vi människor beter oss i vissa mått mätt annorlunda än vad vi gjorde förr. En anledning kan vara förhållningen till samhället i form av normer och trender. Däremot gäller detta inte alltid då vissa områden fortfarande förhåller sig densamma och är fortfarande relevant i dag. Teorier är ofta tidigt formade och är något som fortfarande är väldigt användbart att utgå ifrån och testa. Kritiskt tänkande är fortfarande en viktig del när man gör en litteraturstudie även om källorna är godkänt granskade.

Böcker, vetenskapliga artiklar och journaler är den litteratur vi använt oss av i denna undersökning. Forskningen som vi tagit del av innehåller både primär och sekundär data. När vi sökt information kring de ämnet vi vill fördjupa oss i har vi använt oss av tydliga nyckelord, främst på engelska. Genom denna metod kan man effektivt få fram en stor mängd relevant information. Nyckelord som har använts: organizational culture, organizational change, Visualization, information visualization, communication.

2.2 Empirisk studie

Det finns två olika typer av forskning, teoretisk och empirisk (Johansson. 2018). En teoretisk studie innebär att man använder tidigare forskning för att sedan analysera och göra antaganden. Detta innebär att studien grundas i andras forskning och resultat. En empirisk studie bygger på fakta man samlat in själv. Denna fakta kan samlas in med olika metoder, men ofta sker de genom intervjuer och enkäter (Johansson. 2018).

En empirisk studie kan vara kvalitativ eller kvantitativ (Gcu, 2021). Kvalitativ forskning syftar till att samla in information som man inte kan sätta ett numeriskt värde på. Denna fakta kan samlas in genom intervjuer, observationer eller personliga berättelser. Denna typ av studie riktar in sig på fakta som man inte kan hitta i dokument. Det är därför viktigt att hålla frågorna till individen öppna för att få möjligheten att få en omfattande uppfattning av individens upplevelse (Gcu, 2021).

En kvantitativ studie syftar till att samla in data i numerisk form. För att samla in data i denna typ av undersökning kan man använda sig av undersökningar, experiment och enkäter. I datainsamlingen ger man flervalsoalternativ för att kunna sammanställa datan till ett numeriskt värde (Gcu, 2021).

De båda metoderna ger olika resultat. Kvalitativ forskning syftar till att förstå varför ett fenomen uppstår. Detta gör man genom att sammanställa, jämföra och utvärdera deltagarnas svar på undersökningen (Gcu, 2021). Kvantitativ undersökningen syftar till att ta fram statistik som kan ge svar till om en hypotes stämmer eller ej. Detta innebär att denna typ av undersökning svarar på frågorna "vad?" och "hur?" ett fenomen är (Gcu, 2021).

2.3 Organisationskultur

Ofta antas det att det finns en allmän överenskommelse och förståelse kring kultur och dess betydelse då det frekvent används i det dagliga språket (Schein, 1991). Faktum är att det inte finns någon klar och överkommen definition av termen, kultur definieras på många olika sätt beroende på var man läser (Alvesson, 2011). Kultur är ett väldigt brett begrepp och kan vara svårt att greppa. Vissa likheter och mer upprepade uppfattningar existerar däremot. "Culture refers to shared orientation to social reality created through the negotiation of meaning and the use of symbolism in social interaction" skriver Alvesson i boken "*Organizational culture*" som en vanligt uppfattad syn på kultur.

Studier av organisationskultur tar inspiration från etnologin och sociologin där det beskrivs hur människor tänker kring vad som existerar, sker samt hur olika händelser och förhållanden är sammanlänkade (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Framstående forskare anser att organisationskulturen är det som socialt binder samman organisationen (Cameron, 2008). Till skillnad från kulturen i samhället är organisationskultur mer instabil (Schein, 2010). Organisationskultur syftar främst på värderingar, normer och beteenden som finns inom en organisation. Det är en central del i hur organisationer fungerar och framställs. Kulturen i organisationen kan formas både internt och i förhållande till omvärlden. Internt är något organisationen själv kan påverka i form av rekrytering efter önskad kultur. Genom noggrann socialisationsprocess kan kultur delvis skapas medvetet. Även om effekterna till viss del går att modifiera formas människor genom livet och skapar sig djupt integrerade värderingar och normer som tas

med in i organisationen. Kulturen i samhället påverkar organisationen och är därav viktig att förstå (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Enligt Edgar H. Scheins modell analyseras kultur på tre huvudsakliga nivåer: grundläggande antaganden, värderingar och normer samt artefakter.



Figur 2.3 - Edgar H. Scheins modell i tre nivåer

Artefakter

En organisation kan ha både fysiska och märkbara kulturella uttryck i form av artefakter. Det är den synliga nivån i Scheins modell och kan uppfattas med hjälp av våra sinnen. Artefakter kan vara beteenden, fysiska föremål eller talspråk i en organisation och behöver tolkas för att bli symboler. Att uttyda symboler kan vara svårt och kan därför tolkas av individen på olika sätt (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Misstolkning av symboler kan enkelt uppstå om individen ensamt väljer att tolka den. Ofta präglas tolkningen av egna känslor och reaktioner. Personen måste själv ha upplevt kulturen på en djupare nivå för att få en förståelse för symbolen och dess betydelse (Schein, 2010).

Normer och Värderingar

Värderingar är viktiga antagna principer en individ eftersträvar att leva efter och är riktlinjer för beslutsfattande och beteende. Det är något individen själv har

bestämt sin åsikt kring och beror ofta på ens grundläggande antaganden. Individen har olika preferenser av vilka förhållanden de föredrar, det kan handla om förutfattade meningar i en situation där personen sedan agerar därefter. Normer inom en organisation visar vad som är lämpligt uppträdande i olika situationer. Det skapar ett förväntat beteende hos människor genom bestämda principer i form av oskrivna regler. Många yttre faktorer påverkar de normer som finns inom en organisation där lagar och nationell kultur påverkar majoriteten. Däremot är organisationens syfte och funktion bidragande till att normerna skiljer sig. Olika arbetsuppgifter kan ha olika förväntade beteenden som påverkar normerna i en situation (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

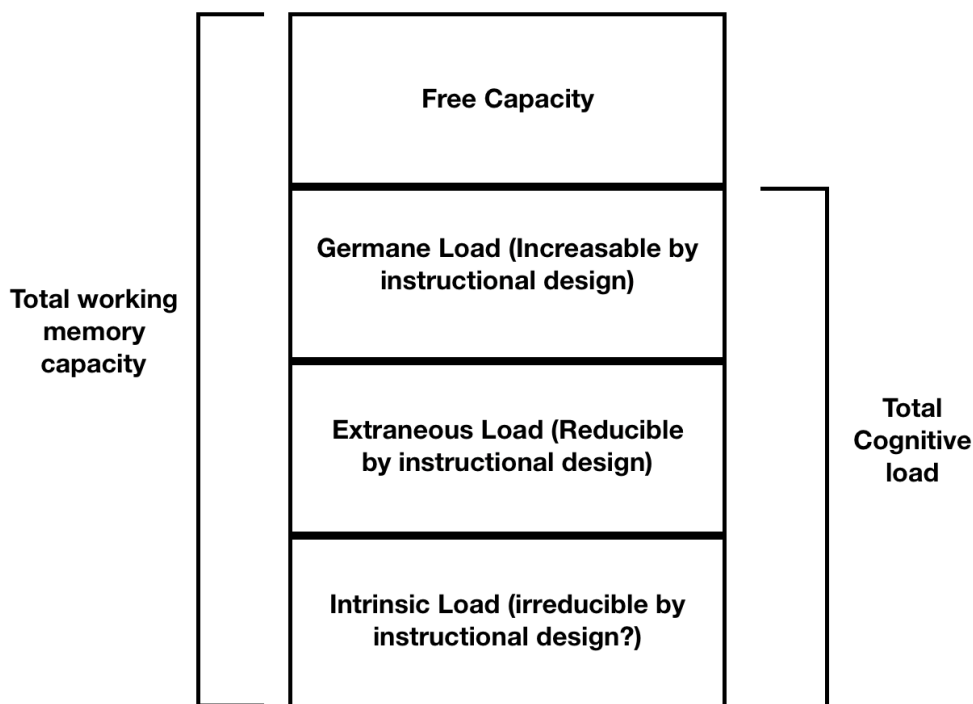
Grundläggande Antaganden

För att enkelt kunna förstå och hantera de mer ytliga nivåerna i modellen behöver man först förstå grundläggande antaganden och dess mönster (Schein, 2010). Grundläggande antagande är svårt förändrade gemensamma uppfattningar som förblir en sanning i en grupp. Där antaganden förmedlas till andra som det riktiga sättet att förstå, tänka och känna kring olika situationer (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Antagandena är så djupt inpräntade att det inte reflekteras över av individen. Schein menar på att till skillnad från värderingar är inte grundläggande antagandet öppen för diskussion. Människor är bekväma och har en bättre förståelse för andra som delar samma antagande (Schein, 2010).

2.4 The Cognitive Load Theory

På 1980-talet introducerades The Cognitive Load Theory i form av en instruktionsdesignsteori baserad på kognitiv arkitektur hos människan (Sweller et al., 2019). Den australiensiske utbildningspsykologen John Sweller lanserade begreppet kognitiv belastning med avseende på effektiviteten hos traditionella problemlösningsmetoder, för att skaffa sig kunskap och färdigheter inom ett visst område. Han framhöll att arbetsminnet har en begränsad kapacitet och betonade vikten av att minimera extraneous cognitive load för att maximera inlärningseffektiviteten (Clark & Kymmons, 2023).

Inlärning sker i tre steg. Det första är vårt sinnes lärande, här filtreras de mesta av vad som pågår runt oss för att sedan skicka vidare det som väljs ut till vårt arbetsminne. I arbetsminnet kan en viss mängd bearbetas. I bearbetningen placeras antingen informationen i långtidsminnet eller så selekteras den bort. Långtidsminnet kategoriserar informationen och gör den tillgänglig. Om det är information som används ofta placeras den lätt tillgänglig. Cognitive Load Theory syftar till hur mycket information som kan bearbetas i arbetsminnet utan att det selekteras bort (Medical College of Wisconsin, 2022).



Figur 2.4 – Cognitive Load Theory

När ny information presenteras kan den belasta vårt minne på tre olika sätt. Det första är den inre (Intrinsic) belastning, och det är svårigheten att förstå information hur den än presenteras (Medical College of Wisconsin, 2022). Komplexiteten i den bearbetade informationen hos en individ är mycket svårbedömd på grund av hjärnans funktion. Informationens egenskaper för att beskriva komplexiteten är inte tillräcklig då relationen mellan arbetsminne och långtidsminne har en stor betydelse. Innan något har lagrats i långtidsminnet får det en annan effekt hos individen eftersom den aktivt måste bearbeta informationen. Språk kan dras som en tydlig jämförelse i detta avseende. Information med en individs modersmål bearbetas enkelt som ett element utan eftertanke, medan en person i lärofasen av språket måste bearbeta varje ord i arbetsminnet i form av flera interagerande element (Sweller et al., 2019).

Yttre (Extraneous) kognitiva belastningen syftar till hur informationen presenteras och hur lätt eller svår den är att förstå. Detta skiljer sig från individ till individ beroende på preferenser av inläring (Medical college of Wisconsin, 2022). Belastningen bestäms inte av den inre komplexiteten hos informationen och går därför att ändra genom olika tillvägagångssätt av instruktionen (Sweller et al., 2019). Yttre belastningen kommer från överflöd och onödig information i den presenterande datan (Clark, 2023).

Germane belastning är den eftersträvade kognitiva belastningen för inläring och syftar till hur vi bearbetar information till långtidsminnet (Medical College of Wisconsin, 2022). Målet är att lägga resurserna av arbetsminnet för att hantera den inre belastningen och maximera inläringen. Den yttre belastningen ska

därför av ha så få resurser som möjligt för att de istället ska kunna användas för den inre belastningen (Sweller et al., 2019). Kognitiv överbelastning inträffar när kombinationen av dessa tre belastningar blir för stora. Detta leder till att information ej lagras i långtidsminnet och man går miste om det (Medical college of Wisconsin, 2022).

2.5 Visualisering

Visualisering är ett kraftfullt verktyg inom många områden. Det finns två huvudsakliga typer av visualisering, informationsvisualisering och vetenskaplig visualisering. Informationsvisualisering fokuserar på att effektivt kommunicera data till mottagaren och vetenskaplig visualisering syftar till att skapa en djupare förståelse genom att framkalla känslor och personlig tolkning av datamängden (Chen, 2010).

Informationsvisualisering

Informationsvisualisering handlar om att omvandla rådata till en visuell form som är lättare att förstå och analysera. Detta kan inkludera diagram, grafer, kartor och andra visuella representationer som gör det möjligt att identifiera mönster, trender och avvikelser i data. Effektiva visualiseringar kan förenkla komplex information och göra det mer tillgängligt för olika målgrupper (Tableau, n.d.).

Heer et al. (2010) beskriver informationsvisualisering som en metod för att upptäcka och förstå mönster och samband i data. Genom att presentera data visuellt kan användarna snabbare och mer intuitivt förstå informationen, vilket kan underlätta beslutsfattande och kommunikation inom organisationer.

Vetenskaplig visualisering

Vetenskaplig visualisering skiljer sig från informationsvisualisering genom att den syftar till att skapa en mer djupgående förståelse av data genom att involvera mottagarens känslor och personliga tolkningar. Detta kan inkludera användning av färger, former och animationer för att göra datan mer levande och engagerande (Chen, 2010).

En viktig aspekt av vetenskaplig visualisering är att den kan hjälpa till att illustrera komplexa koncept och processer som annars kan vara svåra att förstå. Genom att göra informationen mer visuellt tilltalande och interaktiv kan vetenskaplig visualisering öka användarens engagemang och förståelse (Chen, 2010).

Visualisering går ut på att man omformar information från data till något visuellt. Denna metod skiljer sig från text. När information skickas i text kommer informationen i en form som mottagarna uppfattar på samma sätt. Visualisering presenterar information på ett djupare sätt och därför får mottagaren bilda lite av en egen uppfattning, vilket kan vara en risk om visualiseringen inte utförs på rätt sätt (Chen & Floridi, 2013).

3. Metod

Avsnittet beskriver de metoder och tillvägagångssätt som genomförs i denna undersökning.

3.1 Innovationsramverk

Detta arbete följer ett innovationsramverk med fyra huvudsteg. Först görs ett så kallat framework för att skapa sig en bra överblick över själva projektet. I detta steg genomförs bland annat en planering, scope, målsättning, resurser, sponsorintervjuer. Sedan påbörjas litteraturstudier parallellt med intressentintervjuer, användarintervjuer. Tanken är att både effektivisera men också skapa ett större innovationstänkande i vår idégeneration som sker i nästa del. Expertintervjuer görs först efter att vi skapat oss en uppfattning om användarnas arbetssituation för att kunna få fram relevant information kring nästa steg i processen. En sammanställning kring all data görs för att påbörja möjliga idéer kring problemen. Dessa ska sedan testas hos den avgränsade delen av regionen. En empirisk studie genomförs för att testa idén för att sedan utvärderas och summeras.

3.2 Intervjuer

Semistrukturerade intervjuer genomfördes i detta projekt för att samla in data. Denna kvalitativa intervjuform grundar sig i att det finns ett antal färdigskrivna frågor med det ämne intervjuaren vill behandla. Det finns en grundstruktur i intervjun men också en frihet vilket innebär att ordningen på de ställda frågorna kan skifta mellan intervjuerna (Bryman et al., 2022). Det gjordes tre olika typer intervjuer i undersökningen: intressent intervjuer, användarintervjuer och expertintervjuer. Då syftet med de olika typerna varierade skapades ett intervju manus med frågor utifrån respektive typ av intervju att utgå ifrån (Se bilaga 1 & 2), där eventuella följdfrågor ställdes beroende på respondentens svar. Samtliga intervjuer utfördes digitalt via kommunikationskanalen Zoom med kamera. Detta för att skapa en så lik känsla av en fysisk intervju som möjligt. Valet av en digital intervju berodde främst på de geografiskt långa avstånden. Information kring dataskyddsförordningen gdpr har tydligt angivits innan påbörjad intervju där respondenterna även blivit tillfrågade om de godkänner att intervjun spelas in. Intervjuerna varierade mellan 30-60 min beroende på den tid de anställda hade samt hur samtalet flöt på.

Enligt Delve och Limpaecher (2024) är direkta intervjuer att föredra när det kommer till längre och mer komplexa intervjuer. Under och efter Covid19 pandemin har det blivit allt vanligare att företag börjat använda sig av digitala kommunikationskanaler (Microsoft, 2024). Därav anses digital intervju enklast och effektivt för arbetet i denna studie.

3.2.1 sponsor intervjuer

Intressenter utgör alla som har något typ av intresse av projektet och ofta påverkas av resultatet på ett eller annat sätt. Syftet med denna typ av intervju är att skapa sig en tydlig bild av vilka mål och visioner det finns med projektet. Det gjordes två intervjuer med en sponsor från vardera företag där syftet är att få en bra överblick över projektet.

3.2.2 Användar intervjuer

Största fokuset låg på användarna där personer från ett flertal olika förvaltningar med olika arbetsroller intervjuades. Syftet med dessa intervjuer var att skapa en uppfattning om deras arbetsplats i form av olika beteenden, problem, behov. Att samla in mycket kvalitativa data från olika delar av organisationen skapar en tydlig bild och grund att jobba vidare med. Det underlättar även att få en bra helhetsbild på hur saker fungerar och ser ut inom organisationen. Där ligger ett ansvar från båda parter för att kunna maximera den data som tilldelas (De Leeuw, et al., 2008). Frågorna är öppett ställda där respondenten får en stor frihet att svara utifrån sitt perspektiv och sina erfarenheter. Detta för att minimera risken för att påverka respondenten och leda personen mot specifika svar.

3.2.3 Expert intervjuer

Expert-Intervjuerna syftar på att få fram relevant fakta och tillvägagångssätt utifrån ett specifikt område. Dessa experter jobbar eller forskar med organisatoriska frågor i form av förändring. Ibland kan det vara svårt att hitta en lösning eller få förståelse för något med litteratur då de inte passar för ändamålet, då är expertintervju en användbar metod då man kan anpassa frågorna efter befintlig situation. Experter kan kombinera forskningsresultat med annan fakta som ofta inte finns offentligt, eller att man inte kan se kopplingen om man inte har tidigare erfarenhet inom området. Detta gör att man sedan kan få hjälp att komma fram till en kreativ lösning. Experter kan också ha erfarenhet och kunskap inom områden där möjligheten att experimenteras inom eller att det inte finns statistik (Von Soest, 2023).

Experterna vi har fått kontakt med har vi antingen kontaktat via LinkedIn eller via andra kontakter. Ibland har de personer vi kontakt inte kunnat medverka på grund av tidsbrist eller att de inte har rätt kunskap och då har vi blivit rekommenderade andra kontakter.

3.3 Empirisk studie

Den empiriska studien kommer att vara en kvalitativ undersökning där datainsamlingen kommer från intervjuer och enkäter. Anledningen till valet av en kvalitativ studie är att organisationskulturs förändringar inte är definierade. Därför kommer det inte att gå att utforma frågor där deltagarna i intervjuerna ska sätta ett numeriskt värde på ett problem. Den fakta som samlas in ska ge svar på "varför?" ett fenomen uppstår (Gcu, 2021). För att kunna svara på frågan kommer fakta från intervjuer att sammanställas, värderas och granskas. De personer som deltar i studien kommer att vara personer inom organisationen hos Västra Götalandsregionen som ska genomgå en förändring mot en evolutionär organisation. Den insamlade datan från intervjuerna hjälper oss att skapa en överblick av problemet med förändringsresan både från deras tidigare erfarenheter och i nuläget. Identifiering av de brister kring olika områden underlättar även uppbyggnaden av den prototyp som ska användas i undersökningen.

3.4 A/B testning

A/B testning är en metod där två olika lösningar ställs mot varandra för att kunna se vilken version som anses vara mest lämpad utifrån problemet (Gallo, 2017). En workshop kommer att hållas med 50-talet anställda från Västra Götalandsregionen. Workshopen är online där deltagarna slumpmässigt delas upp i två grupper, grupp A respektive grupp B. Båda grupperna kommer att få information kring den kulturella förändringsresan presenterat till sig på två olika sätt. Grupp A kommer att få en vanlig PowerPoint med text och enstaka bilder, medan grupp B kommer att få en visuell presentation med kompletterande text till. Anledningen till att inte ta bort all typ av visualisering från grupp A beror på att resultatet behöver jämföras med hur regionen arbetar idag för att resultatet ska bli intressant och rimligt. En nollpunkt sätts därmed utifrån deras standard av informationsvisualisering och kommunikation. Texten kommer att vara samma för båda grupperna för att undvika att formuleringen av informationen påverkar uppfattningen av presentationen. Därmed blir den stora skillnaden endast antal visualiserande och interagerande element vilket minimerar antal felkällor i undersökningen.

3.5 Prototyp utan visualisering (Prototyp 1)

Denna prototyp ska motsvara ett nolläge, de vill säga hur VGR presenterar sin information i nuläget. Informationen presenteras i en PDF som innehåller någon enstaka bild och sedan text i både löpande form och punktform (se Appendix 1). Detta test grundar sig i teorin "Cognitive load theory" som beskrivs i tidigare kapitel. Denna prototyp kommer att testa om informationen fångas upp trots lite visuella hjälpmedel. Informationen som presenteras i denna prototyp är konceptet VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) (Lawrence, 2014). Konceptet innebär att man kollar på förändringar, osäkerhet, komplexitet och ambiguitet för

den organisation man arbetar inom. Detta ska vara nödvändig information för att starta resan mot en evolutionär organisation. Det är viktigt att informera alla tidigt i förändringsprocessen så att de har rätt kunskap. De kommer göra att medarbetare ser förändring som en process och inte en händelse (Kogan Page, 2017). Efter steget med att läsa PDF:en kommer personerna i undersökningen få svara på en enkät med frågor om vad man lärt sig om VUCA. Detta innebär att deltagarna kommer att behöva plocka fram den kunskap de fått och se vad de lärt sig och vad de gått miste om, vilket är grunden i cognitive load theory (Medical College of Wisconsin, 2022).

3.6 Prototyp med visualisering (Prototyp 2)

Prototypen består av ett interaktivt spel samt en hemsida skapad i Powerpoint där de anställda själva får klicka sig runt för att ta del av informationen. Tanken med spelet är att ge en rolig uppgift i början av workshopen. Spelet går ut på att dra muspekaren genom en bana utan att nudda väggar eller hinder för att samla ihop alla VUCA bokstäver. Den består av fyra nivåer (en för varje bokstav) där spelaren har möjlighet att börja om nivån ifall man ej klara den samt att hoppa över nivån. När alla fyra nivåer är avklarade kan man klicka sig till hemsidan där man får möjligheten att lära sig om VUCA. Varje del i VUCA-utmaningarna har en definition, möjliga åtgärder och exempel hur man kan lösa utmaningen. Det finns bilder samt kompletterande text för varje sida på hemsidan där bilderna ska symbolisera den givna informationen (se Appendix 2).

3.7 Dataanalys

3.7.1 Intervjuer

Analys av intervjuerna sker genom att vi går igenom vad som sagts och hur respondenten har angivit sitt svar. Vid sammanställning av intervjuerna användes AIprogrammet NEXT Pro där respektive intervju laddades upp för granskning. Verktöget används bland annat av Visual Arena. Där transkriberades intervjun samt undersökte en del viktig information utifrån det vi sökte efter. Programmet effektiviserar arbetet och datainsamlingen från samtliga intervjuer där man även kan markera och hitta likheter i respondenternas svar. Det går även att manuellt markera och ta ut viktiga delar från intervjuerna. Vi går personligen igenom transkriberingarna och inspelningen för att säkerställa att korrekt data har angivits. Respondenterna kategoriseras utefter de tre olika typer av intervjuer som genomförts med hjälp av taggar för att enkelt kunna urskilja jämföra relevanta intervjuer. Datan används främst för att få en tydlig bild av den nuvarande arbetsplatsen och de anställda.

3.7.2 Sammanställning av intervjuer

Resultatet av användarintervjuerna ger en tydlig inblick i olika avdelningar av organisationen där respondenterna har olika typer av roller och arbetssätt. En del jobbar som konsulter för VGR och vissa är anställda i organisationen vilket gör att resultatet ger ett bättre helhetsperspektiv. Olika perspektiv belyser att några avdelningar har kommit längre på den strukturella förändringsresan än andra och visar på en större kunskap kring ämnet. Respondenterna visar på en stor erfarenhet av organisatoriska förändringar och dess komplexitet, särskilt inom en stor organisation som Västra Götalandsregionen (VGR). Samtliga respondenter har varit inblandade i tidigare förändringsresor med blandat resultat. En av de intervjuade förklarar på följande vis:

”Vi har varit med några stycken men förändringen blir sällan så väldigt stor. Jag kommer fortfarande ha ungefär samma arbetsuppgifter och samma människor. Men sen är det många gånger. Det är inte själva förändringen som man blir irriterad på utan själva processen.” – Respondent VGR

De belyser flera viktiga aspekter som påverkar både individ och organisation i samband med förändringsprocesser.

I intervjuer noteras en brist på diskussion kring kulturella aspekter vid organisatoriska förändringar. Det pekar på att det finns ett underliggande behov av att adressera och integrera kulturella värden och normer i förändringsarbetet. Särskilt relevant blir detta i ljuset av respondenternas observationer om utmaningar i kommunikationen med det bredare teamet och en utbredd osäkerhet för förändring inom organisationen.

En annan viktig aspekt i resultatet av intervjuerna som lyfts fram är vikten av att förstå anledningen bakom olika organisationsförändringar. Behovet av tydlig och öppen kommunikation inom organisationen är en viktig del. En av de mest framträdande utmaningarna som nämns är kommunikationsbristerna som uppstår vid implementering av förändringar, vilket leder till osäkerhet och motstånd bland de anställda. En anställd beskriver en tidigare lyckad strukturell förändring där chefen var öppen och tydlig i kommunikationen under hela händelseförloppet. Detta understryker vikten av tydlig, öppen och kontinuerlig kommunikation för att säkerställa att alla inom organisationen förstår syftet med och värdet av de förändringar som genomförs. En annan av intervjupersonerna pekar på en utbredd orolighet för förändring inom organisationen, vilket kan hämma öppen kommunikation och leda till att anställda känner sig osäkra på att uttrycka sina åsikter eller bekymmer.

Respondenterna uppskattar flexibiliteten i arbetsarrangemang, flexibla arbetsuppgifter och möjligheten till rollförändringar inom organisationen för personlig tillväxt. Det motsvarar en positiv inställning till självledarskap och autonomi, något respondenten också uttrycker uppskattning för. Dock framkommer det att det finns en kommunikationsbrist när det gäller att implementera förändringar, vilket leder till en brist på förståelse för behovet av förändring.

Många av de anställda i intervjuerna understryker en bra arbetsmiljö. Däremot uttrycks frustration över bristen på tydliga mål och ägarskap i projekt, vilket ses som en stor utmaning. Territoriellt beteende och en ovilja att anpassa sig eller förändras nämns också som hinder för den pågående förändringsresan.

3.7.3 A/B testningen

Analys av studien genomförs med hjälp av en enkät där frågor om hur väl den presenterade informationen uppfattades från varje individ. Där kommer de olika grupperna att jämföras utifrån deras svar och de förutsättningar de tillhandahåller. Programmet Looker Studio används för att få en tydlig bild av den insamlade datan från undersökningen. Datan presenteras med informationsvisualisering i form av tabeller och diagram. Sortering efter relevanta kategorier kommer att undersökas för att se om det finns andra underliggande faktorer som påverkar resultatet. Olika motsägelser kan uppstå av svårt identifierade eller ofrånkomliga anledningar. All data från A/B testningen samlas in vid samma tidpunkt individuellt för att personen inte ska påverkas av andra i sina svar. Samtidigt delas grupperna in slumpmässigt för att neutralisera vår påverkan på resultatet. Vid eventuella tekniska problem kommer viss data att samlas in i efterhand och kommer att ses som en eventuell felkälla i studien.

4. Resultat

Här visas sammanställningen av resultatet i undersökningen.

4.1 Framtagning av prototyper

De båda prototyperna är framtagna av två chalmersstudenter som läser tredje året på programmet ekonomi och produktionsteknik. Programmet är tvärvetenskapligt, vilket innebär att teknisk kunskap kompletteras med en förståelse för logistik, mänsklig interaktion, industriell ekonomi, strategi och hållbar samhällsutveckling. Prototyperna är skapade som en PDF och en Powerpoint vilket de båda studenterna är vana vid men besitter ingen expertis. Detta gör att den generella tiden för att skapa dessa prototyper kan skilja beroende på tidigare erfarenheter.

4.1.1 Prototyp 1

Prototyp uppskattades att ta 30 minuter att göra. Detta är beräknat utan att behöva samla in information utan bara att sammanställa det i en PDF. Det går att lägga mer tid då för fortsatt utveckling av prototypen. Nedan finns ett urklipp från prototypen för att ge en uppfattning av resultatet.

Vad är VUCA?



Volatility

Vad är volatilitet?

Volatilitet innebär snabba och oförutsägbara förändringar i en omgivning, som ekonomiska svängningar eller politiska förändringar.

Åtgärder:

- Flexibilitet i resurshantering: Ha flexibla resursallokeringsstrategier som kan anpassas snabbt.
- Snabb responsplan: Utveckla förmågan att snabbt reagera på förändringar med förberedda planer och processer.
- Resiliensbyggande: Stärk organisationens övergripande motståndskraft genom diversifiering och robusta system.

Bild 4.1.1 – urklipp av prototyp 1 (nollläge)

4.1.2 Prototyp 2

Denna prototyp är mer komplex och har inneburit mer testande för att komma fram till den slutgiltiga prototypen. Uppskattningsvis med testning beräknas denna prototyp ta 15 timmar att framställa. Detta är utan tiden att samla informationen som ska presenteras. Tiden för att göra en sådan här prototyp tror vi kan variera mycket då tidigare erfarenhet av liknande projekt hade minskat tiden för testning under processen.

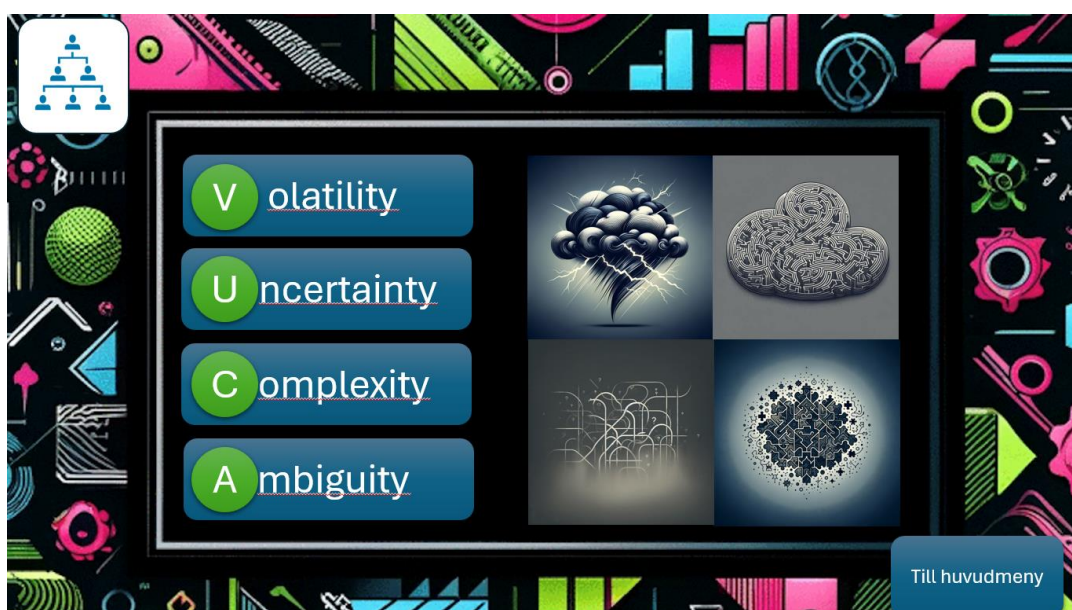


Bild 4.1.2 – En del av prototyp 2 (visualisering)

4.2A/B testning

Resultatet grundar sig i enkäten som medarbetarna på VGR fick göra efter att de testat prototyperna. Enkäten är uppbyggd på 9 frågor om hur personen själv tycker att informationen presenteras. Svaren är på en skala på 1-5 (1=stämmer inte alls & 5 = Stämmer mycket väl) och de båda grupperna fick svara på samma enkät. Deltagarna fick också möjlighet att lämna kommentarer efter frågorna för ytterligare feedback. Denna enkät ska testa om hypotesen om att visualisering är en lämplig metod för förändringsarbete stämmer. På grund av tekniska fel i studien föll vissa personer bort och kunde inte ta del av prototyperna. Därav har totala mängden insamlad data minskat något samt att grupperna inte är jämt fördelade. Totalt 35 svar varav 20 personer från grupp A (utan visualisering) samt 15 personer från grupp B (med visualisering) ligger till grund för resultatet i den empiriska studien.

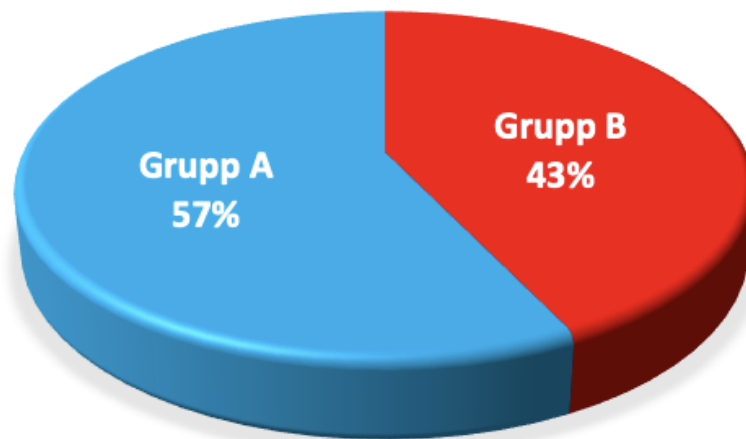


Diagram 4.2.1 – Fördelning testgrupper

De båda prototyperna innehåller samma information samt är skriven med samma språk och ordval. Enkäten är utformad för att se om det uppfattas annorlunda beroende på hur det presenteras.

Resultatet visar att Grupp B är generellt mer nöjd över hur informationen presenterades. Studien visar att interagerande element och visualisering har en positiv påverkan på informationsupptagningen. Den visar också att de skiljer sig mellan olika individer och deras behov även inom samma testgrupp. Största spridningen finns bland personerna i Grupp A sett till resultatet av enkäten.

De båda prototyperna krävde olika grader av ansträngning och interaktion vilket enkäten också gav svar på om de bidrar till en bättre upplevelse. Graden av visuella hjälpmedel skiljer också de två prototyperna något som enkäten också ska ge svar på hur de påverkar. Avslutningsvis ges ett generellt betyg av hela upplevelsen och hur väl man tagit åt sig den presenterade informationen.

Nedan i diagrammen kommer resultatet från enkäten presenteras. Diagrammen visar fördelningen av svar samt ett genomsnittligt värde. Den stapel utan värde (null) är personer som valt att inte svara på frågan. Deltagarna har även fått möjlighet att lämna kommentarer om prototypen. Kommentarer som är relevanta till frågorna läggs under tabellerna.

Informationen presenterades på ett klart och förståeligt sätt?

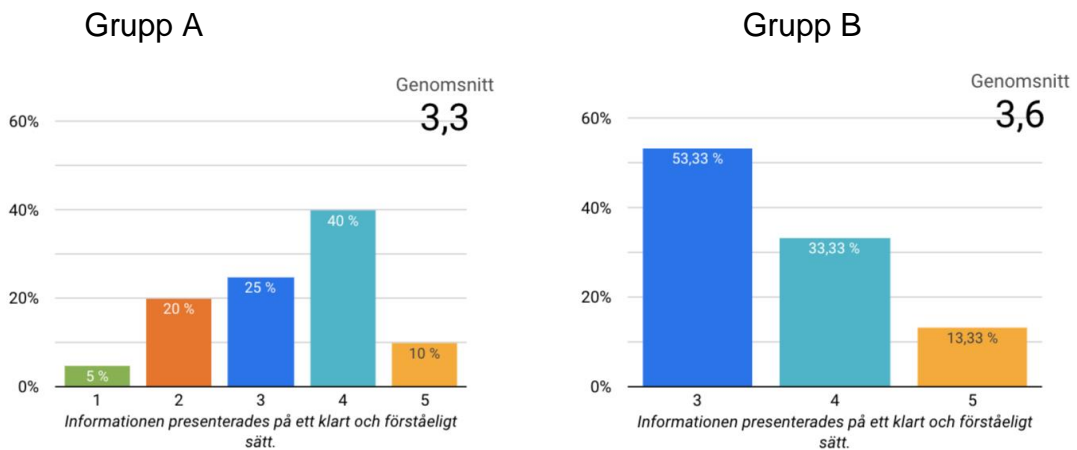


Diagram 4.2.2 – Resultat förståelse

Denna fråga undersöker respondenternas uppfattning om klarheten och begripligheten i den presenterade informationen. Ett högt värde (närmare 5) indikerar att majoriteten av respondenterna upplevde informationen som lättförståelig och tydligt framställd, medan ett lågt värde (närmare 1) tyder på att informationen inte uppfattades som klar eller lätt att förstå. Genomsnittet skiljer sig endast med 0.3 mellan de olika grupperna. Kollar man på resultatet för grupp A ser man tydligt en större spridning mellan de olika personerna.

“Prata om det istället för att skicka en pdf. Pdf-filen kan vi läsa då vi behöver repetera”

“Komplext språk”

Informationens struktur och organisation underlättade förståelsen?

Grupp A

Grupp B

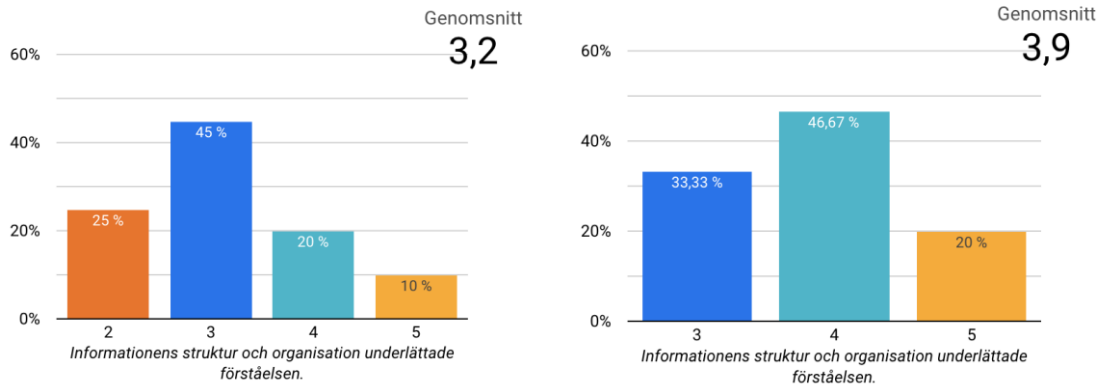


Diagram 4.2.3 – Resultat struktur och organisation för förståelse

“Mer beskrivningar och exempel”

Denna fråga fokuserar på hur väl informationens struktur och organisation bidrog till att göra informationen lättförståelig. Höga värden på skalan tyder på att respondenterna ansåg att strukturen och organisationen av informationen var hjälpsam och underlättade förståelsen, medan lägre värden kan tyda på att strukturen var förvirrande eller ineffektiv.

Språket i presentationen var lämpligt för målgruppen?

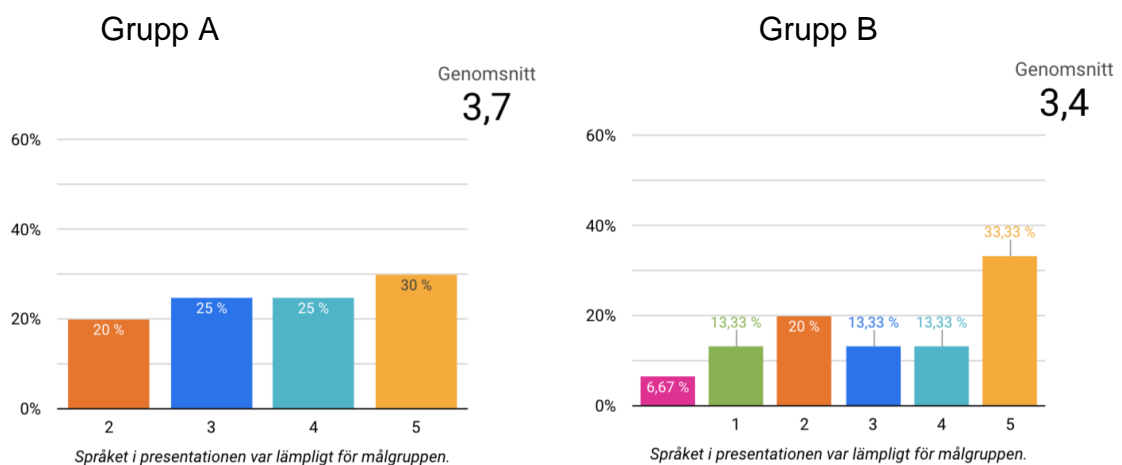


Diagram 4.2.4 – Resultat språket

Denna fråga bedömer respondenternas uppfattning om huruvida språket som användes i presentationen var anpassat till målgruppen. Ett högt värde (nära 5) indikerar att de flesta respondenterna kände att språket var väl anpassat, begripligt och passande. Ett lågt värde (nära 1) antyder att språket kanske var för tekniskt, för enkelt, eller på annat sätt inte anpassat efter målgruppens behov eller förväntningar. Detta är viktigt för att säkerställa att informationen inte bara är informativ, utan också engagerande och tillgänglig för de som tar emot den. Språket i de båda presentationerna är samma och resultatet visar inga större skillnader i uppfattningen om språket då de endast skiljer 0,3 i medelvärde.

Väsentlig information framhävdes effektivt?

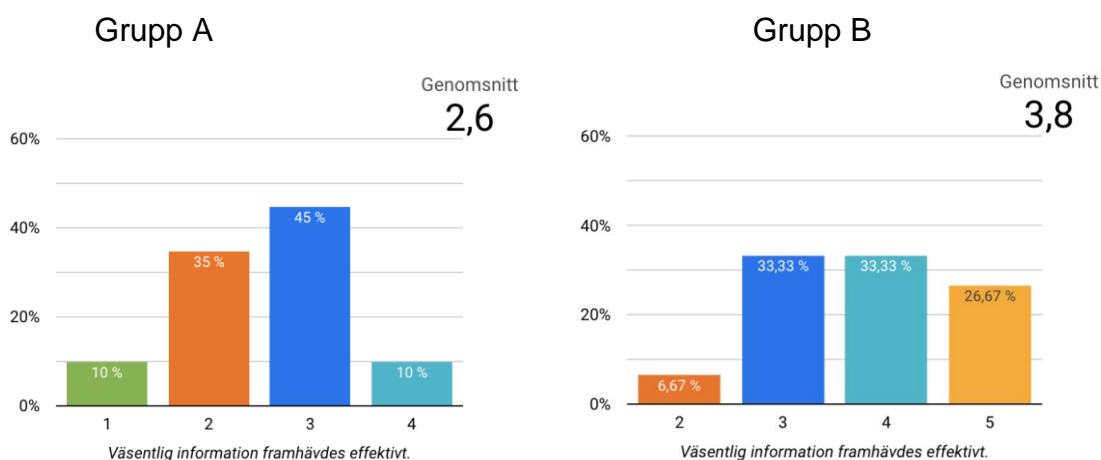


Diagram 4.2.5 – Resultat effektivitet

Här bedömer respondenterna hur effektivt viktig information betonades eller framhävdes i presentationen. Höga poäng antyder att nyckelinformationen klart och tydligt lyfts fram och var lätt att identifiera, medan lägre poäng kan indikera att viktig information var svår att urskilja eller inte framhävdes på ett tillräckligt effektivt sätt. Detta resultat skiljer sig mycket och grupp B tycker att information visades effektivare. I denna fråga har Grupp B ett medelvärde som är 1,2 högre.

Hur ansträngande upplever du att informationen var att ta del av?

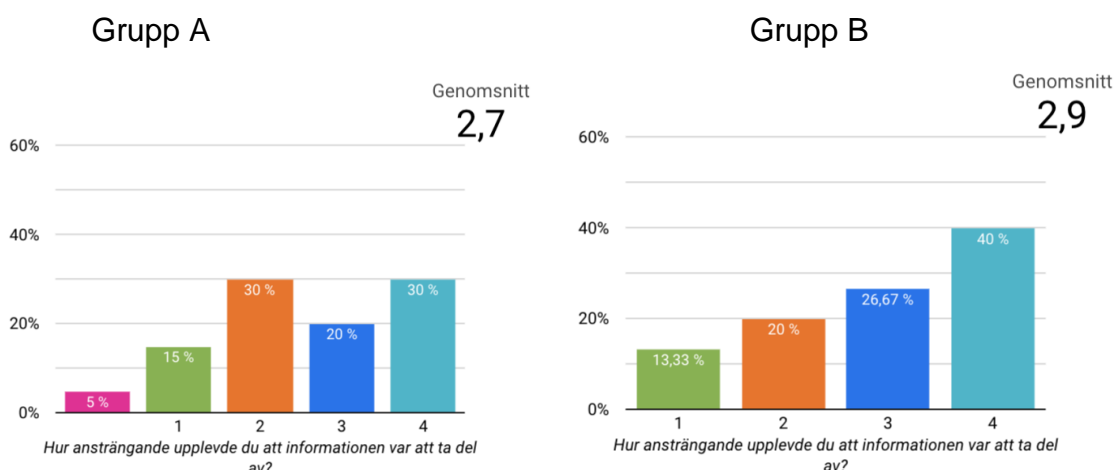


Diagram 4.2.6 – Resultat ansträngning

Denna fråga syftar till att utvärdera hur ansträngande eller ansträngningsfri upplevelsen var för respondenterna att ta del av den presenterade informationen. Högre värden på skalan (närmare 5) tyder på att respondenterna upplevde processen som väldigt ansträngande, vilket kan indikera att informationen var komplex, svårtolkad eller överväldigande. Lägre värden (närmare 1) antyder å andra sidan att informationen var lätt att ta till sig, vilket innebär att den var väl

presenterad och lättförståelig. Denna feedback kan vara central för att förstå om presentationen behöver förenklas eller anpassas för att förbättra användarupplevelsen. Ansträngningsnivån uppfattas ganska så lika av de båda grupperna. Grupp B upplever att det är lite mer ansträngande och har därför 0,2 högre i medelvärde.

Presentationen innehöll interaktiva eller engagerande element som förbättrade upplevelsen

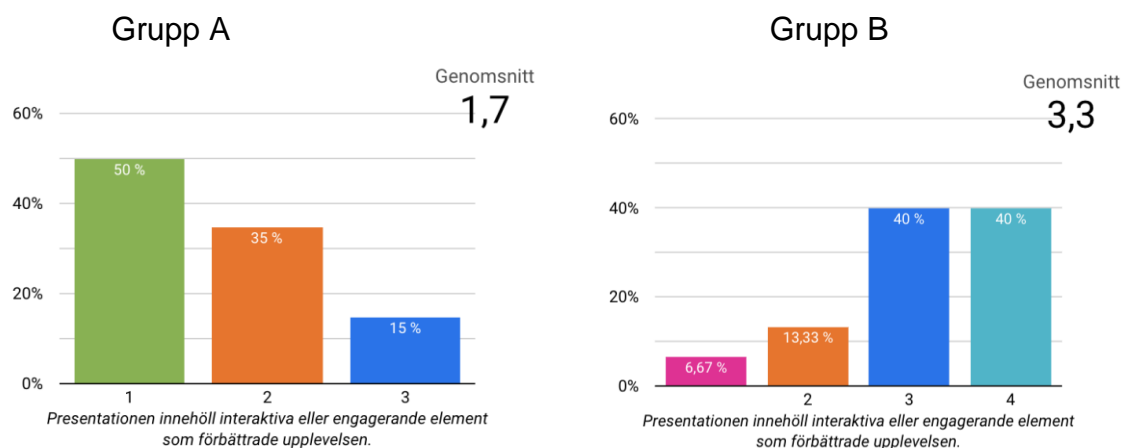


Diagram 4.2.7 – Resultat interaktiva och engagerande element

Denna fråga undersöker i vilken utsträckning respondenterna ansåg att presentationen inkluderade interaktiva eller engagerande element, och hur dessa element bidrog till att förbättra deras upplevelse. Ett högt värde på skalan (nära 5) indikerar att dessa element var närvarande och uppskattades av publiken, vilket antyder att de aktivt bidrog till att göra informationen mer intressant och lättare att engagera sig i. Lägre värden (nära 1) tyder på att sådana element antingen var frånvarande eller inte tillräckligt effektiva för att göra en märkbar skillnad i hur presentationen upplevdes. Denna feedback är värdefull för att avgöra hur väl interaktiva och engagerande tekniker används för att förbättra kommunikation och inläring. Detta resultat visar att grupp B upplever presentationen mer engagerande än grupp A. Medelvärdet för grupp B är därför 1,6 högre än grupp A.

Visuella hjälpmedel (t.ex, bilder, diagram, videor) förbättrade presentationen av information

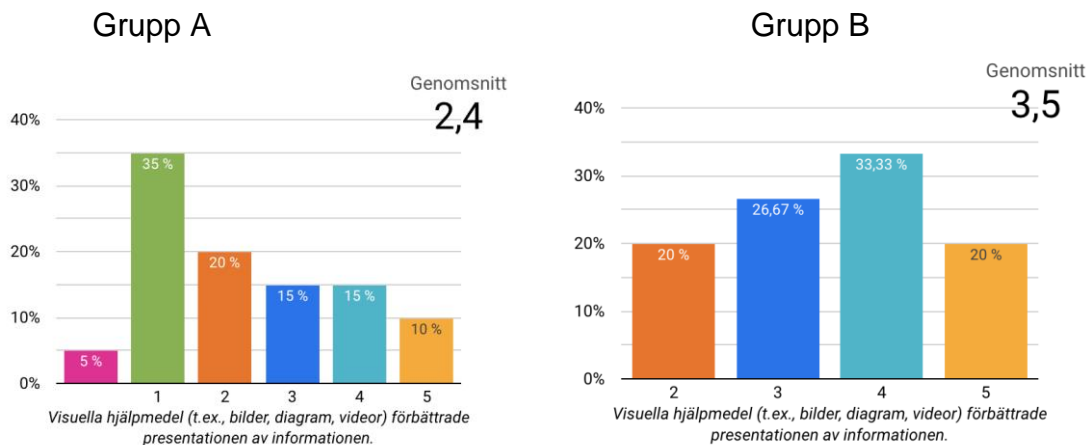


Diagram 4.2.8 – Resultat visuella hjälpmedel

Denna fråga riktar sig till att utvärdera hur effektiva visuella hjälpmedel var i att förbättra presentationen av informationen. Höga värden på skalan (nära 5) indikerar att respondenterna upplevde att dessa visuella element spelade en stor roll i att förbättra förståelsen och engagemanget, vilket tyder på att bilder, diagram eller videor var väl integrerade och relevanta för ämnet. Lägre värden (nära 1) kan tyda på att visuella hjälpmedel antingen var frånvarande, otillräckliga eller inte bidrog signifikant till att förbättra presentationen. Denna feedback är avgörande för att förstå vikten av visuellt stöd i kommunikationsprocesser. Grupp B upplever att de visuella hjälpmedlen var mer hjälpsamma än vad de i grupp A tyckte. Grupp B har 1,1 högre medelvärde än grupp A.

Tekniska verktyg och plattformar som användes var lämpliga och effektiva

Grupp A

Grupp B

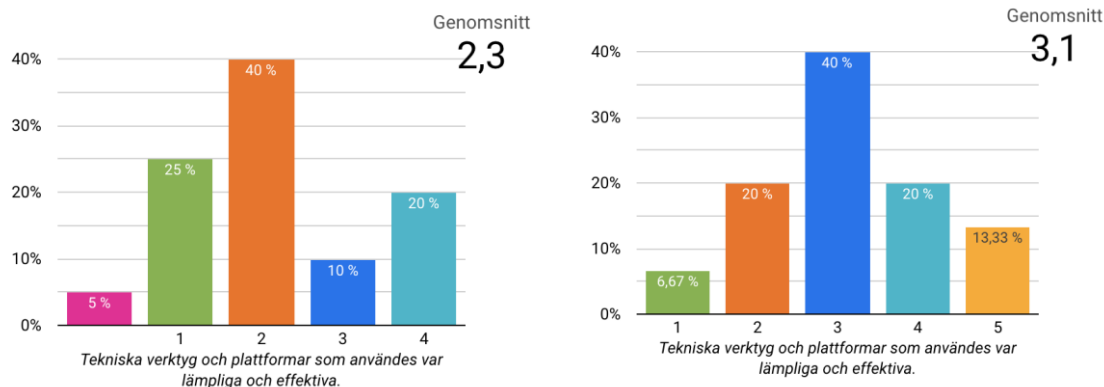


Diagram 4.2.9 – Resultat tekniska verktyg och plattformar

Denna fråga avser att utvärdera respondenternas uppfattning om de tekniska verktyg och plattformar som användes under presentationen. Ett högt värde på skalan (nära 5) indikerar att de tekniska lösningarna ansågs vara lämpliga och effektiva, vilket tyder på att de fungerade väl och stödde leveransen av information på ett smidigt och tillgängligt sätt. Lägre värden (nära 1) kan antyda att tekniken var otillräcklig, föråldrad eller inte passande för syftet, vilket kan ha påverkat presentationens övergripande effektivitet negativt. Denna återkoppling är värdefull för att identifiera och förbättra de tekniska aspekterna av framtida presentationer. Båda grupperna har stor spridning av svar men grupp B tycker överlag att tekniska verktyg användes bättre och har ett medelvärde som är 0,8 högre än grupp A.

Hur nöjd är du övergripande med hur informationen presenterades?

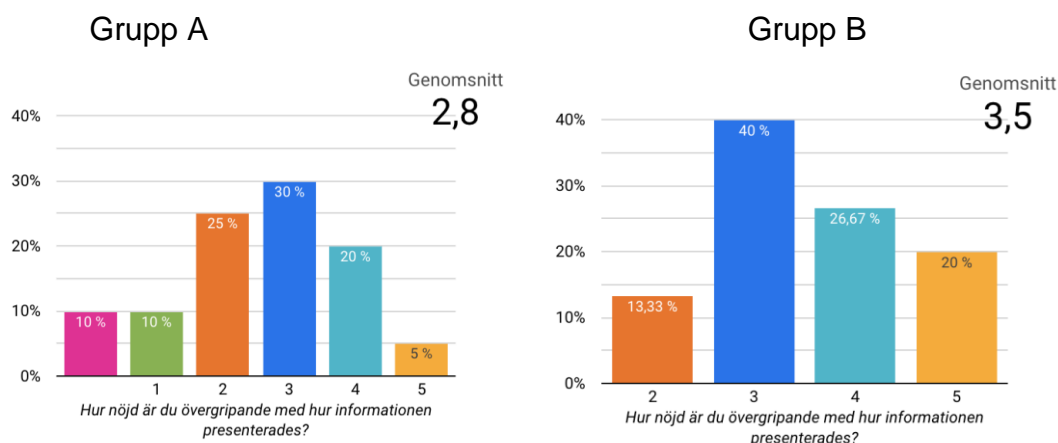


Diagram 4.2.10 – Resultat övergripande upplevelse

Denna fråga syftar till att samla in övergripande feedback om respondenternas tillfredsställelse med hur informationen levererades under presentationen. Höga värden på skalan (nära 5) tyder på att respondenterna var mycket nöjda med

presentationen, vilket indikerar att den var engagerande, informativ och välorganiserad. Lägre värden (nära 1) kan antyda missnöje, vilket kan bero på flera faktorer som bristfällig förklaring, dålig presentationsteknik, eller otillräckliga hjälpmedel. Denna återkoppling är kritisk för att förstå deltagarnas upplevelse och för att identifiera områden för förbättring i framtida presentationer. Denna fråga har stor spridning i svar för både grupp A och B. Gruppen med visualisering har ett medelvärde som är 0,7 högre än den andra gruppen. Detta visar att den gruppen var mer nöjda med presentationen.

5. Diskussion och slutsats

I detta kapitel analyseras och diskuteras resultatet tillsammans med teorier och tidigare forskning samt slutsats

Resultatet av studien visade på tydliga skillnader mellan de två prototypgrupperna. Grupp A visade på en högre förståelse när det kom till språk och ansträngningsgraden som krävdes för att ta in informationen. Trots att båda grupperna fick identiskt textinnehåll kring VUCA rapporterade grupp A ett högre medelvärde med 0,3 när de fick frågan "*Språket i presentationen var lämplig för målgruppen?*". Människor har olika inlärningspreferenser och uppfattning av den presenterade informationen (Medical college of Wisconsin, 2022). Den stora spridningen av svar understryker individerna olika uppfattning kring presentationerna. Den enda potentiella misstolkningen som kan ha bidragit till denna skillnad i resultatet är inledningen till spelet där en fras nämns angående spelets uppgift hos grupp B.

Sweller (2019) beskriver relationen mellan korttidsminnet och långtidsminnet som en avgörande faktor hos individen i hur informationen tas upp. Förkunskap kring ett ämne eller viss typ av text och språk underlättar inlärningsprocessen och kan bidra till att en presentation uppfattas bättre än vad den är (Sweller et al., 2019). Intervjuerna visade på en tydlig skillnad i kunskap när det kom till olika begrepp inom området. Vissa avdelningar anses kommit längre på förändringsresan samt att vissa haft en större erfarenhet sedan tidigare. De delaktiga i studien jobbar inom olika avdelningar och kan därmed ha påverkat resultatet i detta avseende.

Trots att språket uppfattades vara mindre lämpligt hos grupp B upplever de att informationen presenteras på ett mer klart och tydligt sätt. Anledningen till detta skulle kunna vara att de upplevs som att informationen har en bättre struktur samt att det fanns fler engagerande element som förbättrade upplevelsen. Grupp B upplever däremot att det är mer ansträngande att ta del av informationen. Det visas genom att de på frågan "*Hur ansträngande upplever du att informationen var att ta del av?*" har ett medelvärde som är 0,2 högre, samtidigt visar också resultaten att de tar till sig informationen bättre än grupp A. Även om frånvaron av visuella hjälpmedel i grupp A minskade den extrinsiska belastningen och potentiellt förenklade den kognitiva bearbetningen, förbättrades nödvändigtvis inte den övergripande förståelsen. Grupp B upplevde en högre extrinsisk belastning på grund av de visuella presentationerna men visade på en bättre förståelse av materialet. Detta kan tyda på att de visuella hjälpmedlen effektivt

bidrog till en högre germane belastning och därmed underlättade den djupare förståelsen.

RISE (RESEARCH INSTITUTES OF SWEDEN) har tidigare forskat i visualisering och ser att det kan vara effektivt för kommunikation och inläring (RISE Research Institutes of Sweden, u.å.). När de gjort sina tester har det varit med digitala och interaktiva verktyg vilket vår prototyp med visualisering också innehåller. Vidare nämner de också att visualiseringen bör anpassas efter användningsfall och användare, samt tekniska möjligheter och förutsättningar. Prototypen är anpassad efter situationen och medarbetarna på VGR med hjälp av intervjuer. Däremot är de bara en prototyp i utvecklingsfasen och därför inte helt optimalt utformad utifrån företaget. Dessutom används AI bilder i en del sammanhang för att försöka skapa en bild av abstrakta begrepp vilket företaget inte har sagt ska vara med. Därav tas de olika metoderna av visualisering och program med i utvärderingen. Tekniken bakom prototypen är begränsad av kunskap inom utveckling av visualisering samt stöd från Visual Arena.

Från intervjuerna framgick det att de finns ett behov av tydlig och effektiv kommunikation. Detta är något som de i grupp B upplevde bättre. På frågan "*Väsentlig information framhövdes effektivt?*" har grupp B ett medelvärde som är 1,2 högre och frågan "*Tekniska verktyg och plattformar som användes var lämpliga och effektiva*" har grupp B ett medelvärde som är 0,8 högre. Detta visar att visualisering kan bidra till att framhäva information mer effektivt. Något som beskrivs vara en nyckelfaktor för en lyckad förändring (Källa). Effektiviteten samt att grupp B har en bättre övergripande nöjdhet med 0,7 i medelvärde gör att prototypen med visualisering är bättre lämpad för att framhäva information i en förändringsresa.

Enligt Cognitive Load Theory bör effektiv presentation av information balansera intrinsisk, extrinsisk och relevant belastning för att optimera lärandet (Sweller et al., 2019). Intrinsisk belastning är kopplad till innehållets komplexitet anses vara konstant för båda grupperna i form av språket. Den extrinsiska belastningen vilket grundar sig i hur informationen presenteras manipuleras med hjälp av visualisering i grupp B. Relevant belastning involverar den kognitiva bearbetningen som krävs för att konstruera ny kunskap vilket kan förbättras med hjälp av väl konstruerade visuella hjälpmedel.

Schein (2010) belyser vikten av att förstå de djupare aspekterna av kultur som de Normer och värderingar. Visualiseringar kan bidra till att göra dessa mer synliga och därmed mer diskutabla inom organisationen. Genom att använda visuella hjälpmedel kan organisationer bättre kommunicera både de explicita värderingarna och de implicita antagandena som utgör grunden för deras eftersträvade kultur. Inläringen av VUCA konceptet är ett bra första steg för att

bli en evolutionär organisation och främja kulturen inom organisationen. Exempel tas upp i prototyperna men själva processen dit och det eftersträvande beteendet visas inte lika ingående. För att verkligen förstå vad det innebär krävs en djupare visualisering kring vad som förväntas i beteende och uppförande för att verkligen skapa en tydlighet.

Vid användning av visualisering är det viktigt att göra det på rätt sätt. När fakta presenteras i ord är det inte lika öppet för tolkning som det är när det presenteras med bilder och diagram. Detta gör att en visuell presentation är mer öppen för tolkning och risken är därför större att informationen tolkas fel (Tuft, 2001). För att undvika risken för fel tolkning kan därför visualisering behöva kompletteras med ord om det finns stor risk för fel tolkning (Tuft, 2001). I prototypen med visualisering kompletterades bilder med text. Trots detta visade resultatet inom den svarsgruppen variera då det uppfattades olika ändå.

Hawthorne effekten är en eventuell felkälla som kan ha en viss påverkan på resultatet. Individens beteende påverkas av att de vet att de blir bevakade (Corporate Finance Institute, u.å.). De anställda fick ingen förhandsinformation kring studien men fick informationen om att de skulle få ta del av en prototyp och svara på en enkät. Detta kan indikera att personerna förstod att de tog del av en undersökning. Vetskapen för deltagandet i studien kan påverka deras koncentration och noggrannhet i genomförandet. Under vanliga förhållanden i arbetslivet kanske inte tiden eller motivationen finns att sätta sig in i den information som delges av företaget. Resultatet kan därför inte vara helt applicerbart i verkligheten, något som är svårt att undvika. Testet gjordes helt individuellt och anonymt för att ta bort risken för att påverkas av andra samt att känna sig personligt observerad under workshopen.

Användningen av visuella hjälpmedel för att kommunicera komplexa förändringsprocesser kan vara särskilt kraftfull i sammanhang som Västra Götalandsregionens övergång till en evolutionär organisation. Visualiseringar kan hjälpa till att klargöra stegen, målen och de kulturella förändringarna som krävs. De abstrakta koncepten som är involverade i en sådan transformation kan med visualisering bli mer konkreta och begripliga. Dock måste designen av dessa visuella hjälpmedel ta hänsyn till målgruppens tidigare kunskaper och kognitiva kapacitet. Alltför komplexa eller dåligt utformade visuella hjälpmedel kan öka den kognitiva belastningen till kontraproduktiva nivåer. Intervjuerna gick in mycket på kultur och vad respondenterna ansåg kring den pågående förändringsresan. Däremot togs inte hänsyn till individuella preferenser kring visualiseringens presentation på grund av svårigheterna att ta hänsyn till alla involverade.

6. Vidare forskning

Detta kapitel avser rekommendationer för fortsatt forskning kring ämnet

Resultaten från denna studie indikerar att visualisering kan spela en avgörande roll i att underlätta kulturella förändringsprocesser inom organisationer. För att ytterligare fördjupa förståelsen och maximera effektiviteten av visualisering i sådana sammanhang finns det flera områden som är i behov av vidare forskning. Först och främst bör framtida forskning utforska de långsiktiga effekterna av visualisering på kulturella förändringsprocesser. Medan denna studie huvudsakligen fokuserat på kortsiktiga effekter, kan långsiktiga studier som följer organisationer över tid ge insikter i hur visualisering påverkar långsiktig acceptans och integration av kulturella förändringar.

En annan viktig aspekt att undersöka är hur visualiseringar kan anpassas för att vara effektiva i olika organisationskulturer. Eftersom kulturella och andra faktorer kan påverka tolkningen och effekten av visualiseringar skulle jämförande studier mellan olika branscher, länder eller företagsstorlekar kunna bidra med värdefull kunskap. Dessutom spelar teknologiska verktyg och plattformar en stor roll i hur visualiseringar uppfattas och används. Forskning kan utforska vilka typer av teknologier som är mest effektiva för att stödja visuella hjälpmedel i kulturella förändringsresor, inklusive experiment med olika typer av mjukvara och interaktiva plattformar och användargränssnitt.

Vidare är det värdefullt att undersöka hur olika grupper av medarbetare reagerar på och drar nytta av visualiseringar. Medarbetare inom en organisation har ofta olika roller, bakgrunder och nivåer av teknisk kompetens. Att förstå dessa skillnader kan hjälpa till att skapa mer mångsidiga och inkluderande strategier för att implementera visuella hjälpmedel.

Slutligen så skulle ytterligare studier behövas för att förstå de potentiella riskerna och utmaningarna med att använda visualiseringar i kulturella förändringsresor. Det är viktigt att undersöka hur visualiseringar kan missförstås eller feltolkas och hur dessa risker kan minimeras. Genom att utforska dessa områden vidare kan forskare och praktiker bättre förstå hur visualisering kan användas för att effektivisera kulturella förändringsprocesser. Detta kommer inte bara att bidra till teoretisk kunskap utan också till praktiska tillämpningar som kan hjälpa organisationer att navigera och implementera förändringar mer framgångsrikt.

7. Källhänvisning

Alvesson, M. (2011). Organizational culture. *Handb. Organ. Cult. Clim.*

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods*. Oxford university press.

Cameron, K. (2008). A process for changing organization culture. *Handbook of organization development*, 14(5), 2-18.

Chen, C. (2010). Information visualization. *WIREs Computational Statistics*, 2(4), 387–403. <https://doi.org/10.1002/wics.89>

Chen, M., & Floridi, L. (2013). An analysis of information visualisation. *Synthese*, 190(16), 3421–3438. <http://www.jstor.org/stable/24019867>

Clark, C. & Kimmons, R. (2023). Cognitive Load Theory. EdTechnica: The Open Encyclopedia of Educational Technology. <https://dx.doi.org/10.59668/371.12980>

Corporate Finance Institute. (n.d.). *Hawthorne Effect*. Corporate Finance Institute. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/hawthorne-effect/>

Delve, Ho, L., & Limpaecher, A. (2024, Feb 5). In-Depth Interviews for Qualitative Analysis <https://delvetool.com/blog/in-depth-interviews>

De Leeuw, E. D., Hox, J., & Dillman, D. (2008). *International handbook of survey Methodology*

Gallo, A. (June 28, 2017). *A Refresher on A/B testing*. Harvard business review.

Gcu. (2021, May 20). *Qualitative vs. Quantitative Research: What's the Difference?*

GCU. <https://www.gcu.edu/blog/doctoral-journey/qualitative-vs-quantitative-research-whats-difference>

Heer, J., Bostock, M., & Ogievetsky, V. (2010). A tour through the visualization zoo. *Communications of the ACM*, 53(6), 59-67.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar* (5 uppl.) Studentlitteratur.

Hubbart, J. A. (2023). Organizational change: The challenge of change aversion. *Administrative Sciences*, 13(7), 162. <https://doi.org/10.3390/admsci13070162>

Johansson, M. (2018). *Källanvändning och metod. Hämtad från* <https://larportalen.skolverket.se>

Kogan Page. (2017, Augusti 9). 5 tips for effective organizational change in a 21st century VUCA world.

<https://www.koganpage.com/article/5-tips-for-effective-organizational-change-in-a-21st-century-vuca-world>

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.

Lawrence, N. (2014, January 1). What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>

Lewis, L. (2019). Organizational change. In *Origins and traditions of organizational communication* (pp. 406-423). Routledge.

Medical college of Wisconsin. (Maj 2022). A Guide To Applying Cognitive Load Theory to Your Teaching.

<https://www.mcw.edu/-/media/MCW/Education/Academic-Affairs/OEI/Faculty-Quick-Guides/Cognitive-Load-Theory.pdf>

Microsoft. (2024). 5 ways Microsoft Teams transformed Microsoft.

<https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2024/05/24/5-ways-microsoft-teams-transformed-microsoft/>

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91–114.

<https://doi.org/10.2307/2391366>

Regeringskansliet. (2020). *Kommuner och regioner*.

<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/kommuner-och-regioner/>

RISE Research Institutes of Sweden. (u.å.). Visualisering. Hämtad 9 maj 2024, från

<https://www.ri.se/sv/vad-vi-gor/expertiser/visualisering>

Sandberg, T. (1975). Självstyrande grupper och socio-teknisk analys. *Sociologisk Forskning*, 12(4), 21–42. <http://www.jstor.org/stable/20851682>

Schein, E. H. (1991). What is culture. *Newbury Park, CA: Sage*, 243-253.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Sweller, J., van Merriënboer, J. J. G., & Paas, F. (2019). Cognitive Architecture and Instructional Design: 20 Years Later. *Educational Psychology Review*, 31(2), 261–292.

<http://www.jstor.org/stable/45133331>

Tableau. (n.d.). *What is data visualization? Definition & examples*. Retrieved from

<https://www.tableau.com/learn/articles/data-visualization>

Tufte, E. R. (2001). *The visual display of quantitative information* (Vol. 2, p. 9). Cheshire, CT: Graphics press.

Tyson, L., & Lund, S. (2017, February 8). *Adapting to the new globalization*. McKinsey.

<https://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/adapting-to-the-new-globalization>

Västra götalandsregionen. (16 januari 2023). *Organisation och verksamhet*.
<https://www.vgregion.se/om-vgr/organisation-och-verksamhet/>

Von Soest, C. (2023). Why do we speak to experts? Reviving the strength of the expert interview method. *Perspectives on Politics*, 21(1), 277-287.

8. Bilaga 1

Intervjumanus

Användare + intressenter

- Berätta lite kort om dig själv som person?
- Hur länge har du arbetat på VGR?
- (Ev följdfråga: hur kommer det sig att du jobbat där så länge?)
- Hur skulle dina kollegor beskriva dig på arbetsplatsen?
- Vad har du för arbetsroll inom verksamheten?
 - Har du alltid haft samma roll?
- Känner du att du har en tydlig arbetsroll (arbetsuppgifter, kravställning)?
- Hur arbetar du? (i grupp, självständigt, mellan olika avdelningar)
 - Finns det en tydlig rollfördelning?
 - Hur är du i ett grupparbete?
- Vad anser du förväntas av dig som anställd i form av uppförande mot medarbetare och kund?
- Finns det tydliga normer och beteenden på arbetsplatsen?
- Hur skulle du beskriva din upplevelse på arbetsplatsen?
- Hur skulle du beskriva organisationskulturen?
- Hur ser arbetsmiljön ut för dig?
- Har du några specifika exempel?
- Vad kännetecknar miljön på er arbetsplats? (Artefakter, design på kontor/lokaler, klädsel)
- Upplever du att det är en tydlig hierarki i beslutsfattningen?
 - Din påverkan på beslut, generellt bland anställda
- Hur ser kommunikationen ut inom organisationen/avdelning? (kanaler, digitalt, på plats, ev. mellan hierarkin)
- Känner du att du vet vilken typ av organisation du jobbar inom nu? (Tydligt ramverk, strategi, kultur, image, budskap.)
- Hur ser du på en organisationsförändring?

- Vid en förändring av organisationen vet du hur de skulle påverka dig och din roll på företaget?
- (Känner du att du vet anledningen till genomförandet av en organisationsförändring?)
- Är det något som du känner att vi har missat och tycker vore bra om vi fick med?
- personer att kontakta härnäst?

+ *intressenter*

- Vilket förändrat beteende vill ni se hos era arbetare?
- Hur ser en fungerande evolutionär organisation ut?

9. Bilaga 2

Intervjumanus Expert

Vilka är de stora utmaningarna med organisationskultur i en organisationsförändring?

Har du varit med i ett förändringsarbete mot en evolutionär organisation?
Om ja, i så fall är det några delar som är extra viktig inom just denna typen av organisation?

Bör man ändra struktur och kultur samtidigt eller hur ska man gå tillväga?

Hur ska man presentera en organisationsförändring för medarbetarna?

Hur bör man hantera olika personligheter och finns det ett tillvägagångssätt?

Hur ska en bra ledare vara för att motivera sina arbetare till just en organisationsförändring?

Finns de övningar eller ändringar i ledarskap som kan förändra organisationskulturen?

Finns det ett bra sätt att mäta om man har lyckats förändra organisationskulturen?

Många medarbetare tycker att kommunikationen mellan ledning och medarbetare har varit bristfällig, finns det några sätt för att förbättra detta?

Finns det några specifika trender eller innovationer inom området organisationsförändringar som du tror kommer att påverka framtida förändringsstrategier?

Kan man säkerställa att förändringar inte bara blir tillfälliga, utan leder till en långsiktig förändring av organisationskulturen för att stödja organisationens övergripande mål och vision?

Vilka metoder och mätvärden rekommenderar du för att utvärdera framgången med organisationsförändringar på lång sikt och säkerställa en hållbar förändringskultur?

10. Bilaga 3

Enkätfrågor:

Informationen presenterades på ett klart och förståeligt sätt.

Informationens struktur och organisation underlättade förståelsen.

Språket i presentationen var lämpligt för målgruppen.

Väsentlig information framhövdes effektivt.

Hur ansträngande upplevde du att informationen var att ta del av?

Presentationen innehöll interaktiva eller engagerande element som förbättrade upplevelsen.

Visuella hjälpmedel (t.ex., bilder, diagram, videor) förbättrade presentationen av informationen.

Tekniska verktyg och plattformar som användes var lämpliga och effektiva.

Hur nöjd är du övergripande med hur informationen presenterades?

11. Apendix A

Första steget mot en evolutionär organisation

Första steget för att bli en evolutionär organisation är att identifiera VUCA-utmaningar

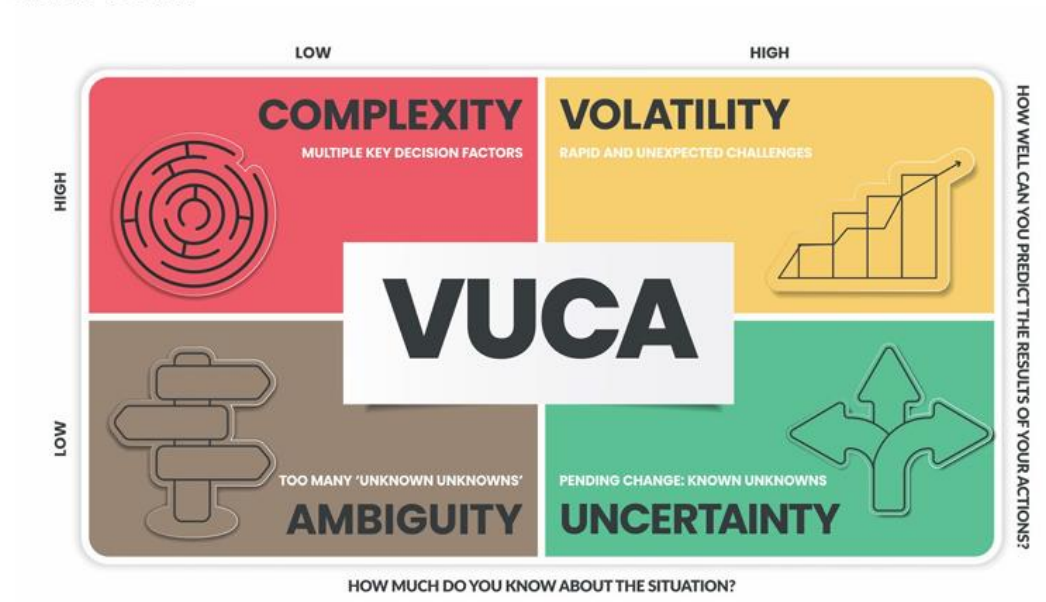


Identifiera nuläge
VUCA-utmaningar



Evolutionär organisation

Vad är VUCA?



Volatility

Vad är volatilitet?

Volatilitet innebär snabba och oförutsägbara förändringar i en omgivning, som ekonomiska svängningar eller politiska förändringar.

Åtgärder:

- Flexibilitet i resurshantering: Ha flexibla resursallokeringsstrategier som kan anpassas snabbt.

- Snabb responsplan: Utveckla förmågan att snabbt reagera på förändringar med förberedda planer och processer.
- Resiliensbyggande: Stärk organisationens övergripande motståndskraft genom diversifiering och robusta system.

Exempel:

Ett konkret exempel är att tillåta medarbetare att arbeta på distans när externa faktorer kräver snabba förändringar i arbetsplatsens organisation.

Uncertainty?

Vad är uncertainty?

Osäkerhet uppstår när det är svårt att förutsäga framtida händelser på grund av brist på information eller förståelse.

Åtgärder:

- Informationssamling och analys: Investera i forskning och dataanalys för att bättre förstå möjliga framtida scenarier.
- Scenario planering: Utveckla flera scenarier för att förbereda sig för olika framtida möjligheter.
- Ökad kommunikation: Förbättra intern och extern kommunikation för att minska osäkerheten och öka klarheten.

Exempel:

Ett specifikt exempel är att skapa en dedikerad kanal på Teams för att dela globala hälsoyheter som kan påverka VGR:s verksamhet.

complexity

Vad är complexity?

Komplexitet involverar flera sammankopplade faktorer och variabler som gör situationer svåra att analysera och förstå.

Åtgärder:

- Systemtänkande: Använda systemtänkande för att förstå och hantera samband mellan olika delar av organisationen och dess externa miljö.
- Förenkling av processer: Sträva efter att förenkla processer och strukturer där det är möjligt för att minska komplexiteten.
- Kunskapsdelning: Främja tvärsektoriellt samarbete och kunskapsdelning inom organisationen för att förbättra problemlösning.

Exempel:

Ett praktiskt exempel är att utveckla en intern webbportal där varje avdelning och team tydligt beskriver sina roller, ansvarsområden och hur de bidrar till VGR:s övergripande mål.

Ambiguity

Vad är ambiguity?

Ambiguitet råder när information är ofullständig, motstridig eller alltför öppen för olika tolkningar.

Åtgärder:

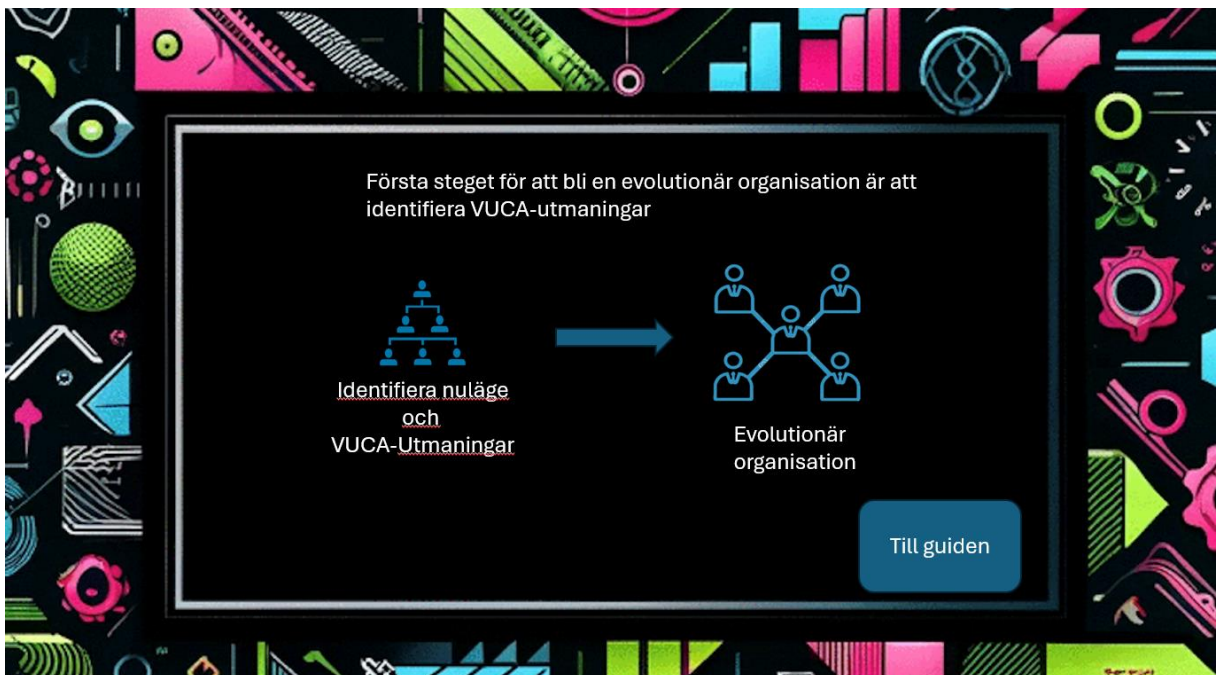
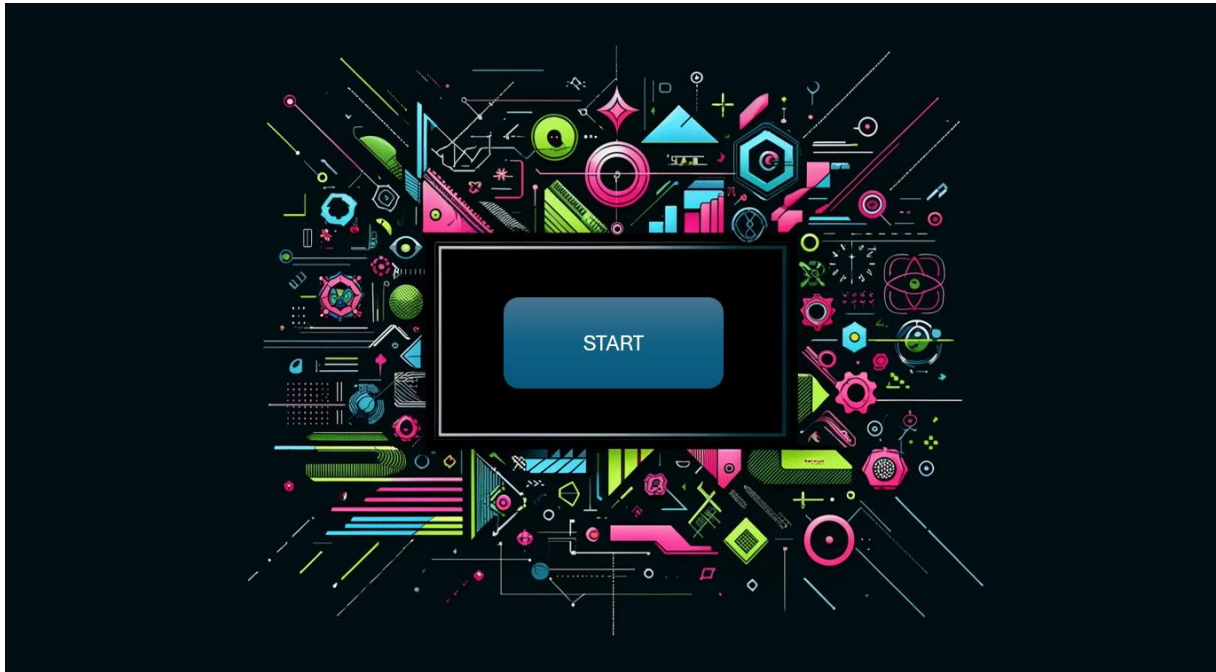
- Klara riktlinjer och policyer: Skapa tydliga riktlinjer och policyer för att hjälpa medarbetare att fatta beslut i osäkra situationer.
- Träning i kritiskt tänkande: Utbilda medarbetare i kritiskt tänkande och beslutsfattande under ambiguitet.
- Förbättrad datadriven beslutsfattande: Använd dataanalys för att ge en klarare bild och minska tolkningsutrymmet.


Exempel:

Ett konkret exempel är att införa "förändringsforum" där medarbetare kan ställa frågor och få klarhet i pågående och kommande förändringsinitiativ.

12. Apendix B

Dessa bilder är från prototyp 2 vilket är den med visualisering.



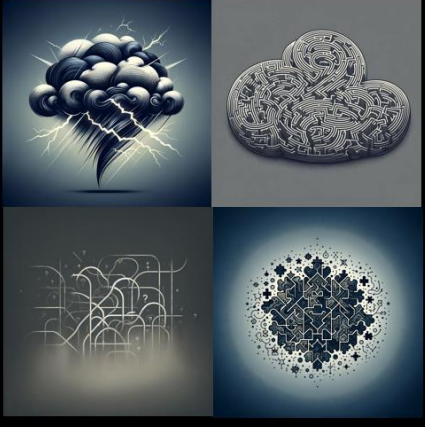


Volatility

Uncertainty

Complexity

Ambiguity



Till huvudmeny



Vad är volatility?

Volatilitet innebär snabba och oförutsägbara förändringar i en omgivning, som har ekonomiska svängningar eller politiska förändringar.



Tillbaka

Åtgärder



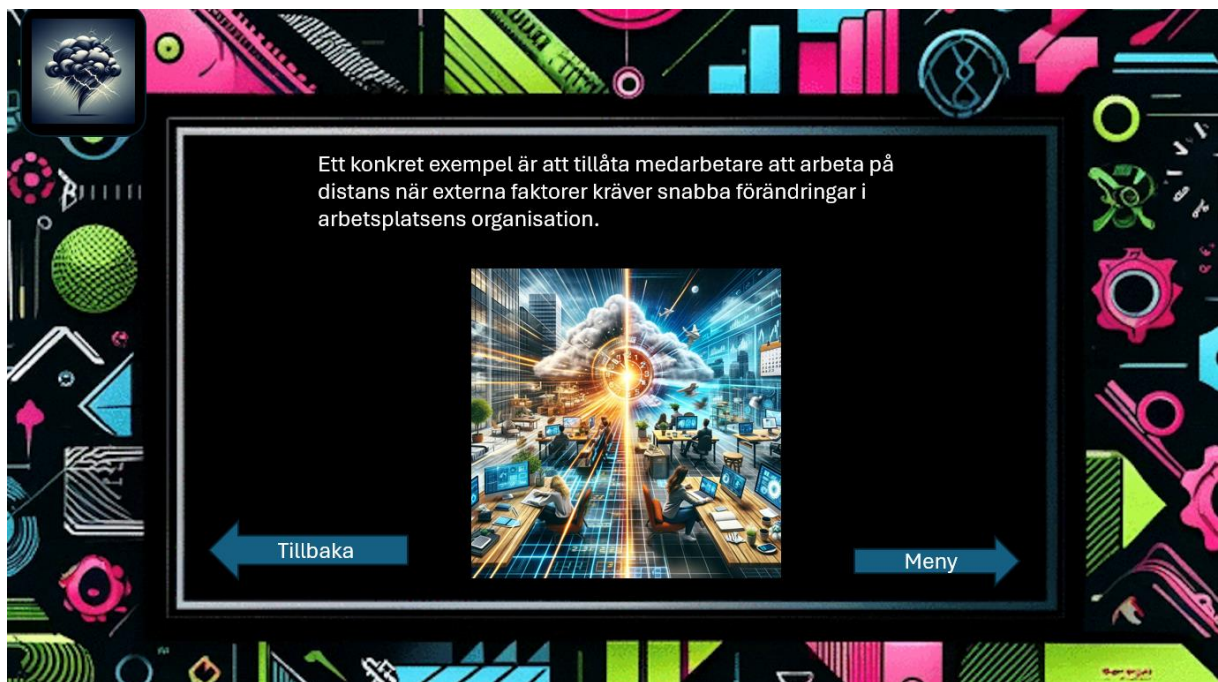
•Flexibilitet i resurshantering: Ha flexibla resursallokeringsstrategier som kan anpassas snabbt.

•Snabb responsplan: Utveckla förmågan att snabbt reagera på förändringar med förberedda planer och processer.

•Resiliensbyggande: Stärk organisationens övergripande motståndskraft genom diversifiering och robusta system.



Tillbaka Exempel



Ett konkret exempel är att tillåta medarbetare att arbeta på distans när externa faktorer kräver snabba förändringar i arbetsplatsens organisation.



Tillbaka Meny



Vad är uncertainty?

Osäkerhet uppstår när det är svårt att förutsäga framtida händelser på grund av brist på information eller förståelse.



Tillbaka

Åtgärder




- **Informationssamling och analys:** *Investera i forskning och dataanalys för att bättre förstå möjliga framtida scenarier.*
- **Scenarioplanering:** *Utveckla flera scenarier för att förbereda sig för olika framtida möjligheter.*
- **Ökad kommunikation:** *Förbättra intern och extern kommunikation för att minska osäkerheten och öka klarheten.*




Tillbaka

Exempel



Ett specifikt exempel är att skapa en dedikerad kanal på Teams för att dela globala hälsoryheter som kan påverka VGR:s verksamhet.



Tillbaka Meny

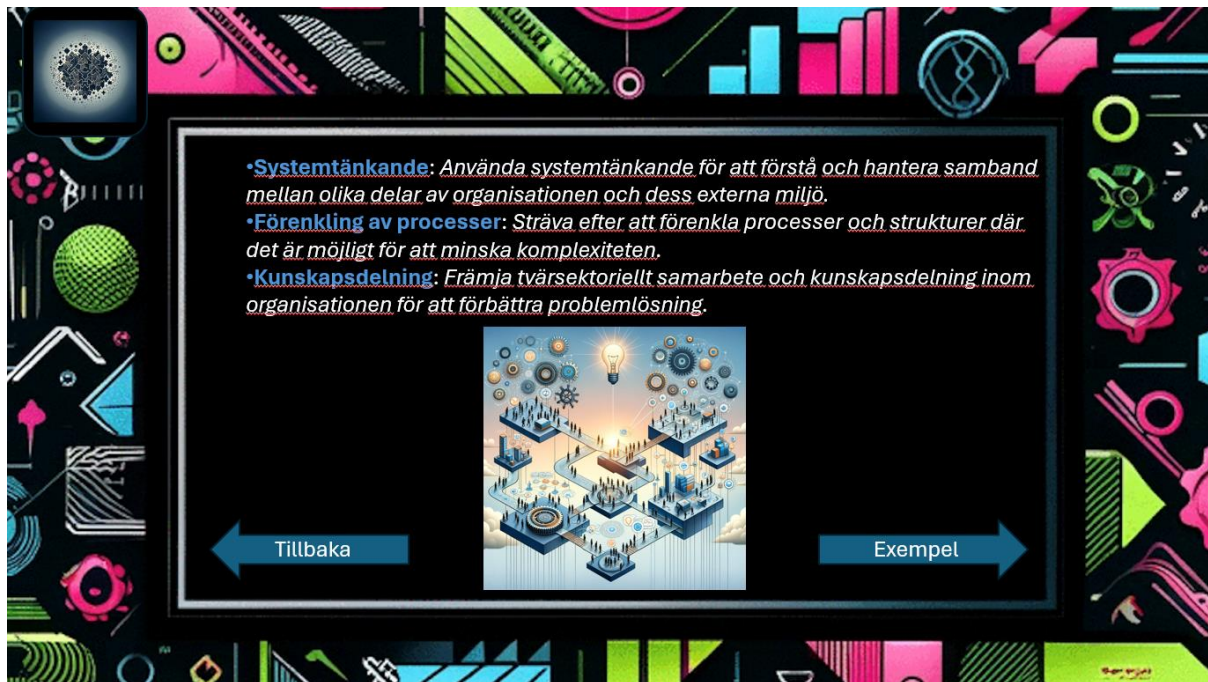


Vad är complexity?

Komplexitet involverar flera sammankopplade faktorer och variabler som gör situationer svåra att analysera och förstå.




Tillbaka Åtgärder



•Systemtänkande: Använda systemtänkande för att förstå och hantera samband mellan olika delar av organisationen och dess externa miljö.

•Förenkling av processer: Sträva efter att förenkla processer och strukturer där det är möjligt för att minska komplexiteten.

•Kunskapsdelning: Främja tvärsektorielt samarbete och kunskapsdelning inom organisationen för att förbättra problemlösning.



Tillbaka Exempel



Ett praktiskt exempel är att utveckla en intern webbportal där varje avdelning och team tydligt beskriver sina roller, ansvarsområden och hur de bidrar till VGR:s övergripande mål.

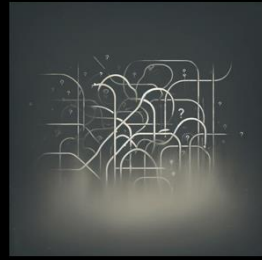


Tillbaka Meny



Vad är ambiguity?

Ambiguitet råder när information är ofullständig, motstridig eller alltför öppen för olika tolkningar.



Tillbaka

Åtgärder



- **Klara riktlinjer och policyer:** Skapa tydliga riktlinjer och policyer för att hjälpa medarbetare att fatta beslut i osäkra situationer.
- **Träning i kritiskt tänkande:** Utbilda medarbetare i kritiskt tänkande och beslutsfattande under ambiguitet.
- **Förbättrad datadrivna beslutsfattande:** Använd dataanalys för att ge en klarare bild och minska tolkningsutrymmet.



Tillbaka

Exempel

Ett konkret exempel är att införa "förändringsforum" där medarbetare kan ställa frågor och få klarhet i pågående och kommande förändringsinitiativ.



Tillbaka

Meny



CHALMERS