



CHALMERS

Rekommendationer vid övergång till nytt IT-system för felhantering, på fastighetsbolag

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och
produktionsteknik

ERICA FLUUR
KARIN LÖÖF BJÖRNRAM

**INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR SUPPLY AND OPERATIONS MANAGEMENT**

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2020
www.chalmers.se
Rapportnummer E2020:034

Rapportnummer E2020:034

Rekommendationer vid övergång till nytt IT-system för felhantering, på fastighetsbolag

ERICA FLUUR
KARIN LÖÖF BJÖRNRAM

Examinator och handledare: Susanne Kullberg

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för Supply and Operations Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2020

Rekommendationer vid övergång till nytt IT-system för felhantering, på fastighetsbolag

ERICA FLUUR
KARIN LÖÖF BJÖRN RAM

© ERICA FLUUR & KARIN LÖÖF BJÖRN RAM, 2020

Rapportnummer E2020:034

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Avdelningen för Supply and Operations Management
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Chalmers Reproservice
Göteborg, Sverige 2020

FÖRORD

Denna rapport är ett examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik på Chalmers tekniska högskola. Arbetet omfattar 15 högskolepoäng och genomfördes hos fastighetsbolaget Higab i Göteborg.

Vi vill tacka vår handledare på Higab, Maritha Enström, för att hon gett oss insyn i organisationen och bjudit in oss till deras projektmöten. Vi vill också tacka de anställda på Higab som tagit sig tid att ställa upp på intervjuer. Avslutningsvis vill vi rikta ett stort tack till vår handledare på Chalmers tekniska högskola, Susanne Kullberg, för hennes stöd och feedback under examensarbetets gång.



Erica Fluur
Göteborg, juni 2020



Karin Lööf Björnram
Göteborg, juni 2020

SAMMANFATTNING

Med en affärsidé att långsiktigt äga, vårda och utveckla unika fastigheter för offentliga verksamheter och mindre företag i Göteborg, är Higab ett fastighetsbolag som på uppdrag av Göteborgs Stad ansvarar för att täcka stadens behov av fastigheter och lokaler till småföretag, kulturverksamhet och föreningsliv (Higab, 2019). En del av deras arbete innebär att ta emot och åtgärda de felanmälningar deras kunder gör på fastigheterna. IT-systemet Incit Xpand som de i dagsläget använder för detta skall de till hösten byta ut mot en annat, vid namn Lime, av anledningen att Incit Xpand inte lever upp till Higabs behov och önskemål.

Syftet med denna studie är att ta fram rekommendationer för hur Higab bör gå tillväga vid övergången till nytt IT-system för felhantering, för att öka förutsättningarna att uppnå effektiv felhanteringsprocess. Rekommendationerna är ett komplement till Higabs projektplan och fokuserar huvudsakligen på åtgärder gällande kommunikation, motivation och ledarskap.

Genom analys av genomförda intervjuer och observationer konstaterades det att de på de olika hierarkiska nivåerna på Higab inte arbetar efter en gemensam strategi, trots att de är överens om sina gemensamma mål. De ser inte processen ur varandras perspektiv. Av analysen framkom också att Higabs servicetekniker saknar förståelse för behovet av systembyte, vilket för denna arbetsgrupp medfört en likgiltighet inför förändringen. Utifrån dessa problemområden togs rekommenderade åtgärder fram för att öka Higabs förutsättningar att lyckas med förändringen.

Slutsatsen som kan dras av den genomförda studien är att Higab behöver vidta ett antal åtgärder vid den kommande processförändringen för att öka sina möjligheter att uppnå önskat resultat. Dessa åtgärder har i denna studie tagits fram som rekommendationer och handlar bland annat om att arbeta efter en gemensam strategi, öka engagemang och motivation samt att sätta upp milstolpar. Det kan också konstateras att de flesta av processens identifierade problemområden kan lösas genom en ökad kommunikation och genom att alla involverade skapar sig en förståelse för processen ur varandras perspektiv.

Sökord: förändringsarbete, IT-system, fastighetsbolag, felhantering, kommunikation, motivation, ledarskap

ABSTRACT

With a business concept of owning, managing and developing real estates for public businesses and smaller companies in Gothenburg, Higab is a real estate company that, on behalf of Göteborgs Stad, is responsible for covering the city's needs for real estate and premises for small businesses, cultural activities and associations (Higab, 2019). Part of their work includes receiving and rectifying the errors reported by their customers. The IT system Incit Xpand, which Higab currently uses for this, will be replaced with another, named Lime, for the reason that Incit Xpand does not meet their needs.

The purpose of this study is to make recommendations on how Higab should proceed when transitioning to a new IT system for error-handling, in order to increase the conditions for achieving an effective error-handling process. The recommendations are a complement to Higab's project plan and particularly focus on measures regarding communication, motivation and leadership.

Through analysis of interviews and observations, it was found that at the various hierarchical levels at Higab, they do not work according to a shared strategy, despite agreeing on their common goals. They do not see the process from each other's perspective. The analysis also revealed that Higab's service technicians do not understand the need for system change, which for this working group has led to indifference to change. Based on these problem areas, recommended measures were developed to increase Higab's ability to succeed with the change.

The conclusion that can be drawn from the completed study is that Higab needs to take a number of actions in the upcoming change of process to increase its chances of achieving the desired result. It can also be noted that the areas which have the greatest potential for improvement in the process have one thing in common, namely the need for increased communication and understanding of the process from other actors' perspectives.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	1
1.3 Avgränsningar	2
1.4 Precisering av frågeställningar	2
2 TEORETISK REFERENSRAM	3
2.1 Förändringsarbete	3
2.1.1 Framgångsfaktorer	3
2.1.2 Inför förändringen	4
2.1.3 Kotters åtta steg	5
2.1.4 Förverkligande av förändringen.....	6
2.2 Implementering av IT-system	7
2.3 Ledarskap	8
2.3.1 Motivation	8
2.3.2 Förändringsmotstånd	9
3 METOD	11
3.1 Kvalitativa data	11
3.2 Empiri	11
3.2.1 Intervjuer	11
3.2.2 Observation	12
3.2.3 Urval	13
3.3 Validitet och reliabilitet	14
4 RESULTAT	15
4.1 Beskrivning av verksamheten, felhanteringsprocessen och orsaker till förändringen	15
4.2 Intervjuer	17
4.2.1 Intervju med servicetekniker 1	17
4.2.2 Intervju med servicetekniker 2.....	18
4.2.3 Intervju med teknisk förvaltare	19
4.2.4 Intervju med avdelningschef.....	20
4.2.5 Intervju med avdelningschef på annat fastighetsbolag	21
4.2.6 Kompletterande intervju med servicetekniker 3	22
4.3 Observationer	22
4.3.1 Observation av projektmöten	22
4.3.2 Observation av servicetekniker 1	24

4.3.3 Observation av servicetekniker 2	24
5 ANALYS	25
5.1 Resultatanalys.....	25
5.1.1 Erhållande av statistik	25
5.1.2 Strategi	25
5.1.3 Motivation	26
5.1.4 Motstånd och nödläge	26
5.1.5 Ledningens engagemang.....	28
5.1.6 Mål.....	28
5.2 Identifierade problemområden	30
6 REKOMMENDATIONER	32
7 SLUTSATS OCH DISKUSSION	35
REFERENSER	37
BILAGOR	
Bilaga 1 - Intervjuformulär	
Intervju - Servicetekniker	
Intervju - Teknisk förvaltare	
Intervju - Ledning	
Intervju - Avdelningschef på annat fastighetsbolag som använder Lime	
Bilaga 2 - Observationsschema	
Bilaga 3 - Processkarta	

1 INLEDNING

Följande avsnitt ger en redogörelse för examensarbetets bakgrund, syfte, avgränsningar och frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Vid införande av nya arbetsmetoder eller omorganisation är det vanligt att företag anser att de inte uppnått målen med förändringsprojekte (Dallas, 2015). Vetskapen om detta ger en indikation på att det krävs ett grundligt arbete, både före, under och efter förändringen, för att erhålla bästa möjliga förutsättningar för att lyckas med en verksamhetsförändring. God planering, uppföljning av framsteg, ett ständigt lärande samt ett engagerat ledarskap och utrymme för delaktighet är några betydelsefulla nyckelfaktorer för att åstadkomma en framgångsrik organisationsförändring (Orridge, 2009).

Ett företag som står inför en kommande verksamhetsförändring är Higab, vilket är ett fastighetsbolag som ägs av Göteborgs Stad genom Göteborgs Stadshus AB. De har i uppgift att äga och förvalta många av de hus som är karaktäristiska för staden, exempelvis Konserthuset, Gamla Ullevi och Stadsbiblioteket. I uppdraget ingår även att ta till vara på de kulturhistoriska byggnader som finns i staden och att bevara det som kännetecknar Göteborg (Higab, 2020). Genom deras fastigheter erbjuder Higab lokaler till verksamheter inom Göteborgs Stad samt små och medelstora företag.

Higabs hyresgäster har möjlighet att genom en digital felanmälan registrera uppkomna fel i, eller i anslutning till, byggnaden. Ärendet granskas i felhanteringssystemet Incit Xpand av en servicetekniker som avgör om, och hur, felet skall avhjälpas. Delar av denna process skall under hösten 2020 förändras som följd av att den i dagsläget inte fungerar enligt önskade rutiner. Anställda på Higab anser också att det IT-system som idag används i processen inte möter deras behov. Den kommande förändringen kommer därför bestå av ett utbyte av felhanteringssystemet Incit Xpand mot ett annat, vid namn Lime. Higab använder i dagsläget systemet Lime i andra delar av organisationen och skall nu även tillägga funktionen för felhantering, vilket skall underlätta i felhanteringsprocessen samt samarbetet mellan avdelningar. Förändringen har även i syfte att effektivisera några av arbetsmomenten i felhanteringsprocessen.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att ta fram rekommendationer för hur Higab bör gå tillväga vid övergången till ett nytt IT-system för felhantering, för att öka förutsättningarna att uppnå en effektiv felhanteringsprocess.

1.3 Avgränsningar

Parallellt med denna studie har Higab tagit fram en projektplan innehållande tidsplan, konfigurerings och testprojekt. De har också genomfört de förberedande faserna inför systembytet med bland annat utvärdering av den nuvarande processen samt specificering av hur de önskar att processen skall se ut efter förändringen. De delar som inkluderas i Higabs projektplan har inte tagits upp i denna studie. Istället fokuserar den på faktorer såsom de anställdas tankar, åsikter och erfarenheter samt sociala situationer.

1.4 Precisering av frågeställningar

För att ha möjlighet att skapa rekommendationer anpassade efter Higabs verksamhet är det av stor vikt att inledningsvis erhålla en förståelse för hur processen ser ut idag samt hur de önskar att den skall se ut i framtiden. Skillnaden mellan dessa versioner resulterar i en beskrivning av det som skall förändras. Därför är följande frågeställning nödvändig att besvara:

- Hur ser Higabs process för felhantering ut idag och hur vill de att processen skall se ut?

Då de som arbetar i processen, och därmed använder IT-systemet, är de som i störst utsträckning kommer påverkas av förändringen, är det relevant att få en uppfattning av processen utifrån deras perspektiv för att kunna ge anpassade rekommendationer. Av den anledningen skall följande frågeställning besvaras:

- Hur fungerar processen utifrån användarnas perspektiv?

Med utgångspunkt i de två första frågeställningarna skall rekommendationer för åtgärder konstrueras i syfte att öka Higabs möjligheter att uppnå målen med förändringen. Den tredje och sista frågeställningen i detta arbete lyder därför:

- Vilka åtgärder bör Higab vidta inför den kommande förändringen av processen för att uppnå det resultat de önskar?

2 TEORETISK REFERENSRAM

Följande kapitel redogör för litteratur om förändringsarbete, implementering av IT-system och ledarskap.

2.1 Förändringsarbete

Vid ett förändringsarbete förklarar Hayes (2018) att de som leder förändringen behöver planera för steget mellan det nuvarande och framtida tillståndet, då de som är involverade i förändringen kommer använda det gamla medan de lär sig det nya. För att förhindra de problem som kan uppstå vid förändring har Hayes (2018) skapat en lista över de punkter som kan inkluderas i en förändringsplan.

- Tillsätt någon som är ansvarig för övergången
- Skapa en implementeringsplan som tar hänsyn till förändringsdeltagarnas uppfattning av den förslagna förändringen samt inkluderar ett tydligt mål
- Schemalägg aktiviteter
- Utveckla återkopplingssystem så att uppföljning kan göras på resultatet av de förändringar som ska uppnås

(s. 279-280) Översatt av författarna

2.1.1 Framgångsfaktorer

Ljungberg och Larsson (2012) beskriver ett antal framgångsfaktorer som är viktiga för att lyckas vid processutveckling. Inledningsvis förklarar de att en viktig utgångspunkt vid projekt som innebär en processförändring är att skapa en tydlig bild av det slutresultat projektet syftar till att uppnå. Målet bör vara så tydligt definierat att det ger ett intryck av att det är en etablerad och fungerande process som skall implementeras, och inte bara ett förbättringsförslag, skriver Ljungberg och Larsson (2012). De betonar också vikten av att ha arbetat fram svar på frågor om hur många som väntas beröras av förändringen, vilka skillnaderna är mellan den nuvarande och framtida processen, vad som kommer krävas för att lyckas med förändringen samt vilka andra processer som väntas påverkas.

En annan framgångsfaktor vid processförändring är enligt Ljungberg och Larsson (2012) att se förändringens påverkan på hela verksamheten. Det är därför viktigt att vidga sina vyer och se processen i sitt sammanhang och hur den påverkas av, och påverkar, andra delar av organisationen. Här bör tas i åtanke huruvida processförändringen dels stämmer överens med målet för processen och dels med hela verksamhetens strategi och vision.

2.1.2 Inför förändringen

I förberedelserna inför en förändring betonar Ljungberg och Larsson (2012) vikten av kommunikation gentemot processanvändarna. Att kontinuerligt ge information om vad som planeras att ske, samt hur de kommer påverkas av förändringen, är väsentligt för att skapa en känsla av delaktighet och engagemang.

Det är rekommenderat att genomföra en analys av verksamhetens förutsättningar för förändring. Ett problem i detta är ofta att de anställda i en organisation som är motstridiga till förändring ofta inte erkänner det själva, samtidigt som de som är öppna för förändring inte vill erkänna det för att de vet om hur resurskrävande en förändring kan vara. Som följd av detta kan det vara svårt att analysera hur förutsättningarna för en förändring faktiskt ser ut. Vad som enligt Ljungberg och Larsson (2012) bör finnas med i analysen är hur organisationens motivation och drivkraft till förändringen ser ut. Här bör hänsyn tas till vem som kan gynnas av förändringens effekter samt potentiella motståndare eller passivister. Användarnas erfarenheter från eventuella tidigare förändringsprojekt bör tas i beaktning då de kan påverka deras förväntningar och engagemang inför förändringen. Detta kan antingen främja eller hämma förändringens framgång.

Vidare betonar Ljungberg och Larsson (2012) vikten av att skapa sig en djup förståelse för processen för att analysera grundorsaker till problem och inte bara konsekvenser. Detta kan åstadkommas genom metoden *5 varför*, där orsaken till ett problem ifrågasätts fem gånger för att slutligen resultera i att rotorsaken upptäcks (Bergman & Klefsjö, 2007). Analyserna bör resultera i en förståelse för processens problem och möjligheter, för att därefter ge möjlighet att se var processens behov av förändring är som störst. Det är också viktigt att våga släppa taget om gamla rutiner, och att utförare av olika moment blir den mest lämpade och inte den som enligt tradition brukar utföra momentet. Vad som bör inkluderas i utformandet av den nya processen är också frågor som *vad, hur, när, av vem, vilken information* och *hur mycket* (Ljungberg & Larsson, 2012).

Behovet av att utse en processägare till varje process, vilken har ansvaret för strategiska beslut i processen lyfts fram av Bergman och Klefsjö (2007). Processägaren skall besluta över ramverk och regler för processens verksamhet, utifrån organisationens förutsättningar för att kundkraven skall uppnås. Processägaren skall också ge de som arbetar i processen rätt förutsättningar för att uppnå processens syfte. Utöver processägaren bör också en processledare utses som har det operativa ansvaret för processen. Dennes uppgift är att leda arbetet i processen i den riktning och enligt de regler som processägaren tagit fram. Ytterligare en viktig roll i processen är enligt Bergman och Klefsjö (2007) kompetensförsörjaren, vars uppgift är att förse processen med nödvändig kompetens.

2.1.3 Kotters åtta steg

Vid införande av nya arbetsmetoder eller omorganisation är implementeringen en viktig del av processen för förändring (Kotter, 2007). Det finns åtta steg en organisation kan ta för att öka möjligheterna att uppnå en lyckad förändring. Generellt går förändringsarbeten igenom olika stadier, vilket kräver ett visst tidsrum och det är genom de följande åtta stegen som Kotter (2007) förklarar vad som behöver utföras för att en organisation ska lyckas med sin förändring:

1. Skapa en känsla av nödläge
2. Skapa en grupp som ska leda förändringen
3. Skapa en vision
4. Kommunicera visionen
5. Inspirera till förändring
6. Skapa och planera milstolpar
7. Ta till vara på framgångar och befäst dem
8. Standardisera förändringen i organisationen

(s. 4-10)

I det första steget nämner Kotter (2007) att det måste skapas en känsla av nödläge och förståelse för behovet av förändring. För att alla ska motiveras och hjälpa till, behövs en kraftansträngning från många individer innan förändringsarbetet startas. Det gäller att motivera medarbetare till att vilja genomgå förändringen och få dem att bryta mönster i sina arbetssätt och beteenden.

Nästa steg är att skapa en grupp som skall leda förändringen (Kotter, 2007). Gruppen behöver ha ett inflytande i förändringen samt befogenhet att fatta beslut. För att förändringen skall lyckas behövs olika perspektiv inkluderas, vilket kan uppnås om gruppen delvis består av chefer som de anställda har förtroende för, men också representanter från organisationens olika delar. Även förändringsgruppens uppvisade engagemang är avgörande för utfallet av förändringen.

Steg tre syftar till att skapa en vision som är enkel att kommunicera och enkel att förstå, vilket underlättar upprätthållandet av åt vilket håll förändringen bör ledas. En enkel och kommunicerbar vision skapar också delaktighet hos intressenterna (Kotter, 2007).

Kommunikation finns i två former, i ord och handling. I steg fyra syftar Kotter (2007) på att sättet man agerar är den mest påverkande formen då den direkt visar beteende om att antingen stanna i gamla rutiner eller att ta sig an nya. Han menar på att för att skapa en gemensam vision behöver olika kommunikationskanaler användas för att alla ska förstå, till exempel arbetsplatsträffar och nyhetsbrev.

Det har visat sig att om de anställda tillåts att ta egna initiativ och komma med nya idéer så utvecklas intresset för att genomgå förändring. Ju fler som engagerar sig desto bättre blir

resultaten och det är vad steg fem handlar om (Kotter, 2007). Om gruppen som ska leda förändringen lyckas med att kommunicera visionen så inspireras resterande anställda till att agera.

I steg sex behöver arbetsledare skapa milstolpar för att kunna uppmärksamma de förbättringar som gjorts, detta för att uppmuntra till att nå det slutgiltiga målet men också för att erkänna och belöna de som bidrar till förändringen. Kotter (2007) argumenterar för att milstolpar håller uppe känslan av angelägenhet och skapar analytiskt tänkande gällande visionen.

Kotters (2007) erfarenheter visar att det kan ta upp till fem år innan nya rutiner och betenden sätter sig i ett företags kultur och att de nya rutinerna har lätt att falla bort. I steg sju förklarar han att när ett företag når sina milstolpar är det viktigt att uppmärksamma dessa men att samtidigt inte stanna av i processen, utan att fortsätta ta sig an de nya problemen som står framför.

I det åttonde steget behöver resultatet av förändringen förankras och bli den nya kulturen; En kultur som alla deltar i och bidrar till. Ett sätt att bibehålla de nya arbetssätten är att visa hur de medfört ett positivt resultat. En annan betydande faktor som behövs för att den nya kulturen skall bestå är att avsätta tid till att få arbetsledare och högsta ledningen att identifiera sig med de nya arbetssätten (Kotter, 2007).

2.1.4 Förverkligande av förändringen

I förverkligandefasen betonar Ljungberg och Larsson (2012) vikten av att arbeta med alla dimensioner av förändringen. För att öka möjligheterna att uppnå önskat resultat skriver de att arbetet måste grundas på förändringens vision, organisationens förmåga att genomföra förändringen, de involverade personernas engagemang, samt en anpassad handlingsplan och tillräckliga resurser. Vid brist av någon av dimensionerna kan resultatet komma att påverkas negativt.

Ljungberg och Larsson (2012) berättar också att det redan under denna fas bör genomföras mätningar på hur processen utvecklats. Det kan dels göras genom mätning av var processen befinner sig i förhållande till målprocessen och dels genom mätning av processens förbättrade resultat. Om den nya processen inte uppnår önskat resultat bör orsaken analyseras och handlingsplaner utformas. Processen kan komma att behöva omkonstrueras. De belyser här också vikten av kontinuerlig kommunikation gentemot processanvändarna. För att lyckas med förverkligandet av processförändringen krävs att alla intressenter är väl informerade och har en förståelse för *varför* och *hur* processen förändras, samt är uppdaterade på hur arbetet fortlöper.

Förändringen har nu nått den fas där organisationen skall kunna börja dra nytta av projektets resultat. Projektet skall nu avslutas och övergå till en process som fortlöper utan den kontroll som projektgruppen haft på projektet. Vid överlämnandet från projektledaren till

processledaren bör det säkerställas att processens prestanda stabiliserats, att ej fullföljda aktiviteter rapporteras och att projektet utvärderas och dokumenteras, beskriver Ljungberg och Larsson (2012).

Ljungberg och Larsson (2012) förklarar att processägaren i denna fas behöver ge tillräckliga resurser och ett anpassat och engagerat ledningssystem för att processförändringen skall bibehållas och inte falla tillbaka till föregående struktur eller arbetssätt. De betonar också att strukturkapitalet ofta är enkelt att kvarhålla, medan medarbetarnas engagemang och förståelse för det nya arbetssättet kan vara en större utmaning att hålla kvar vid. För att lyckas med detta skriver de att det krävs ett kontinuerligt arbete från ledningens sida. Ytterligare ett viktigt område att arbeta aktivt med är samarbetet mellan de som arbetar *med* processen, det vill säga processägaren, och de som arbetar *i* den, det vill säga ledare och medarbetare. Samarbetet behöver ofta processägaren ta initiativ till.

PDCA (*plan, do, check, act*) är en modell som enligt Bergman och Klefsjö (2007) beskriver fyra steg för att arbeta med förbättringar. I det första steget "plan" identifieras problem och dess orsaker, vilka också skall prioriteras. I steget "do" vidtas de planerade åtgärderna, för att därefter utvärderas i det nästföljande steget "check". I steget "act" avgörs om förändringen lyckades eller inte. Antingen sätts det utvärderade arbetssättet som standard och en ny PDCA-cykel påbörjas med nästa problem, eller så startas en ny cykel med samma problem.

2.2 Implementering av IT-system

Att byta IT-system kan skapa oro och väcka frågor kring hur väl det dagliga arbetet kan fortsätta att utföras. Ranken (2007) har genom sina erfarenheter tagit fram ett antal råd att tänka på vid implementering av ett nytt IT-system. Han berättar att innan en organisation börjar kommunicera ut den nya planen så bör de anställdas attityd gentemot förändring och dess förändring undersökas. Därmed kan frågor besvaras om hur tidigare förändringar har gått till, hur de anställda påverkats, vad de anställdas förväntningar är och hur kommunikationen ser ut idag.

Om kommunikation kring det nya IT-systemet inte kopplas samman med företagets huvudsakliga mål kan det leda till att de anställda får svårt att se helhetsbilden och därmed inte kan se anledningen till varför förändringen är nödvändig. Ranken (2007) beskriver vidare att det behöver kommuniceras hur framtiden kommer se ut genom presentationer, nyhetsbrev och uppstartsmöten.

Ranken (2007) beskriver IT-system som osynliga på det sätt att vid övergång till det nya från det gamla så sker ofta ingen synlig förändring på arbetsplatsen. Ett av råden handlar därför om att göra förändringen synlig och påtaglig genom tydlig kommunikation och dokumentation av projektet. Vidare argumenterar Ranken (2007) för att digital kommunikation endast ska användas för att informera och inte för att förändra beteenden. Han

påstår att en effektiv kommunikation förs via en blandning av digital information och fysiska möten.

Nästa råd handlar om att ha god förståelse för alla intressenters oro genom att vara medveten om förändringens omfattning så att en effektiv och givande kommunikation kan föras, vilket kan leda till att de emotionella reaktionerna minimeras. För att säkerställa att det nya systemet sätts i bruk enligt tidsplan och att det sker utan avbrott behöver en känsla av nödläge kommuniceras ut. Genom att använda fler än en kommunikationskanal skapas enklare en förståelse hos de anställda om varför förändringen behövs, förklarar Ranken (2007).

Ranken (2007) beskriver också att milstolpar är nyckelfaktorer i ett projekt för att hålla alla medvetna om förändringen och dess utveckling. Därefter förklarar han att information skall ges på ett tydligt och snabbt sätt samt med jämna mellanrum för att inga missförstånd skall uppstå. Genom att få ut information på det sättet så byggs ett förtroende upp i organisationen. Slutligen beskriver han fler sätt att skapa förtroende vilka är att kommunicera en realistisk bild av förändringen och uppmärksamma uppnådda mål genom att sätta samt följa upp milstolpar. Genom att vara öppen och ärlig i sin kommunikation blir de anställdas förväntningar mer realistiska, då förändringar av IT-system har en tendens att utlova "mirakellösningar".

2.3 Ledarskap

Bergman och Klefsjö (2007) betonar vikten av en kultur av engagerat ledarskap, både i den dagliga verksamheten och i förändringsarbete. De påpekar att forskning visar på att ledarnas trovärdighet, kommunikationsförmåga och uppvisat engagemang är viktiga faktorer för att skapa engagemang och delaktighet hos medarbetare. För att skapa ett engagemang hos medarbetarna och för att få dem att förstå värdet av att arbeta mot att uppnå de satta målen krävs det att ledningen är enade och uppvisar ett driv och en vilja av att lyckas. Ljungberg och Larsson (2012) betonar också vikten av att ledare lever som de lär och agerar i enlighet med de arbetssätt och metoder som förändringen syftar till. De tillägger även att detta engagemang skall vara kontinuerligt och finnas där över tid.

2.3.1 Motivation

Teorin "Management by Objectives" beskriver vikten av mål och dess inflytande på motivation och att de bör brytas ned i delmål och anpassas så att de samstämmer med de anställdas beteende och prestation. Målsättningen behöver också vara konstruerad enligt modellen "SMART", som står för att mål skall vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsbestämda (Laegaard, 2006). Vad som menas med att de ska vara specifika är att de ska vara tydliga och konkreta. Att de ska vara mätbara betyder att de skall kunna mätas genom exempelvis tid eller kvantitet. Målen ska vara accepterade av alla involverade,

det vill säga att de antar utmaningen med att arbeta mot målet. Att målen skall vara realistiska innebär att de skall vara möjliga att uppnå. Till sist behöver en tidpunkt bestämmas då målet skall vara uppnått (Mindtools, 2020). Enligt Laegaard (2006) är det relevant att låta målen bli kända av de anställda och att arbetsledaren uttrycker sitt förtroende i att målen kommer uppnås samt att de är sammankopplade med organisationens strategi och vision.

Hackman och Oldham är två forskare som tog fram en mer detaljerad modell för hur vissa arbetens karakteristika var relaterade till motivation (Laegaard, 2006). De menar på att det finns fem faktorer som påverkar arbetstagarens relation till sitt arbete. Dessa är *variation* i hur arbetstagaren får använda sina färdigheter, den av arbetstagaren uppfattade *betydelsen* av arbetsuppgiften och att se ett resultat av sitt arbete. Fortsättningsvis är uppgiftens *påverkan på helheten* viktig då den definierar hur stor inverkan den har på andra människor. Hackman och Oldhams modell beskriver att till vilken grad en arbetsuppgift är *autonom* innebär hur stor frihet arbetstagaren har för att kunna ta egna beslut, något som bidrar till ökad motivation. Slutligen är *feedback* från ledare en faktor som bidrar till arbetstagarens egna utveckling och prestation (Hackman, Pearce & Wolfe, 1978).

2.3.2 Förändringsmotstånd

Vid en verksamhetsförändring kommer de involverade aktörerna att reagera på olika sätt. Vissa kommer vara positiva till förändringen medan andra kan arbeta aktivt med att förhindra förändringen. Coetsee (1999) förklarar att förändringsmotstånd till viss del kan vara positivt eftersom det tvingar initiativtagaren till förändringen att omvärdera sin föreställning av resultatet samt att ge övriga aktörer en effektivare motivering av förändringens vision. Trots detta beskrivs motståndet ofta som ett negativt fenomen.

Coetsee (1999) skriver att engagemang och motstånd till förändring ofta beskrivs som två skilda, ej besläktade, fenomen. Han argumenterar dock för att de två fenomenen har en nära koppling och bör ses som ytterligheterna av en skala, och beskriver de olika stegen som:

1. Engagemang - Kännetecknas genom en stark vilja och drivkraft.
2. Involvering - Supportande attityd och ett aktivt deltagande.
3. Acceptans - Visas genom en supportande attityd men utan ett aktivt agerande.
4. Likgiltighet - Karakteriseras av varken positivitet eller negativitet inför förändringen.
5. Passivt motstånd - Visas oftast genom en negativ attityd.
6. Aktivt motstånd - Visas genom protest eller ett starkt motsatt beteende för att hindra förändring.
7. Aggressivt motstånd - Karakteriseras av ett destruktivt beteende som att med avsikt åstadkomma sabotage eller fel.

Coetsee (1999) förklarar att för att ett engagemang skall skapas hos en person krävs att personen har kunskap om både arbetsuppgifterna och hela verksamheten. Personen behöver också vara väl informerad om processer, kvalitet, kundfeedback och verksamhetens resultat.

Dessutom är ett bemyndigande att fatta beslut över sitt eget arbete och ett deltagande i att förbättra verksamheten något som anses vara viktigt. Att bli belönad och erkänd för en bra arbetsinsats, och inte enbart med finansiella belöningar, är även det en viktig del av skapandet av engagemang. Den sista faktorn skriver han är att ha en delad vision. Dessa punkter har Coetsee satt ihop till en ekvation som ett mått på engagemang, där varje faktor graderas på en skala 0-1.

$$\text{Engagemang} = \text{Kunskap} \times \text{Information} \times \text{Bemyndigande} \times \text{Belöningar och Erkännande} \times \text{Delade visioner}$$

Produkten förklarar han blir det väntade engagemanget inför förändringen hos en person. Om en faktor saknas är det omöjligt, eller i alla fall näst intill, att uppnå ett engagemang.

Under ett förändringsarbete menar Ahrenfelt (2013) att det är viktigt att skapa trygghet hos medarbetare, som kan åstadkommas genom ett forum där de kan föra en dialog och diskussioner för att bearbeta sitt motstånd mot förändringarna. Det ger dem också en möjlighet att få en bättre uppfattning kring varför förändringen är nödvändig. Dicander-Alexandersson, Eriksson och Wikström (1998) betonar vikten av att arbeta med engagemanget hos alla involverade personer och inte bara de motstridiga. Uppvisat motstånd skall givetvis motverkas, men det är också av betydande vikt att lägga resurser på att övertyga de osäkra eller passiva, samt på att uppmärksamma de som redan är engagerade för att entusiasmen skall kvarstå.

3 METOD

I detta avsnitt beskrivs den typ av data som samlats in samt tillvägagångssätt för datainsamlingen. Därefter följer en redogörelse för undersökningens validitet och reliabilitet.

3.1 Kvalitativa data

Den typ av data som samlats in under studiens gång är av typen *kvalitativa data*. Denna typ av data kan erhållas genom flera olika metoder, men förknippas ofta med intervjuer och observationer. Kvalitativa data har egenskaper som ger förutsättningar att skapa en djupgående förståelse för vanligt förekommande händelser och för hur verkligheten ser ut. Detta till skillnad från *kvantitativa data* som består av en större mängd data och som ej är tolkningsbar utan kan mätas objektivt (Denscombe, 2009).

Undersökningar som syftar till insamling av kvalitativa data ger möjlighet att åstadkomma en djupgående studie kring människors tankar, erfarenheter och åsikter eftersom att de ofta ger utrymme för täta och detaljerade beskrivningar. Detta medför också bättre möjligheter till tolkning av tvetydigheter eller motsägelser. Denscombe (2009) förklarar också att den kvalitativa data är bra lämpad för att bringa rättvisa i frågor kring människors tankar, åsikter och erfarenheter samt sociala situationer.

3.2 Empiri

I följande avsnitt redogörs för de datainsamlingsmetoder som använts.

3.2.1 Intervjuer

För att undersöka hur Higabs process för felhantering fungerar idag utifrån de interna användarnas samt chefernas perspektiv genomfördes fem intervjuer med anställda på olika nivåer i organisationen. En telefonintervju hölls också med en avdelningschef på ett annat fastighetsbolag som under de senaste åren genomgått ett liknande förändringsprojekt och implementerat samma system som Higab planerar att göra.

Då de anställdas tankar, åsikter och erfarenheter är en väsentlig del i denna studie ansågs denna datainsamlingsmetod lämplig eftersom att den ger möjlighet att erhålla en uppfattning om människors åsikter, uppfattningar och erfarenheter.

Eftersom syftet med intervjuerna var att skapa en förståelse för hur de intervjuade resonerar kring felhanteringsprocessen gjordes intervjuer av typen "semistrukturerade och personliga". Det i förväg utformade frågeformuläret (Se bilaga 1) följdes, men ordningsföljd och följdfrågor korrigerades till viss del under intervjuens gång för att ge de intervjuade möjlighet

att tala utförligt om de olika ämnena samt utveckla sina tankar i den utsträckning de önskade. Vid några tillfällen under intervjuerna tilläts de att vara av typen "ostrukturerade" för att den intervjuade skulle ha möjlighet att tala helt fritt utifrån olika ämnen och fullfölja sina tankegångar. Metoden är till för att upptäcka saker i något mer komplexa frågor, och öppnar upp för nya perspektiv (Denscombe, 2009).

För att främja ärlighet och trygghet hos de intervjuade personerna genomfördes intervjuerna på Higabs kontor, en miljö som för dem är väl bekant. Ytterligare åtgärder som vidtogs för att uppnå en känsla av trygghet var att inleda intervjuerna med en presentation om författarna till denna studie samt syftet med intervjun. Detta gjordes på en nivå vars syfte var att inte skapa en känsla av olika hierarkiska nivåer mellan författarna och de intervjuade. Efter presentationen inleddes intervjuerna med en bred och lättbesvarad fråga gällande den intervjuades yrke för att ge dem möjlighet att känna sig trygga i att ge utförliga svar. Längre in i intervjun ställdes mer specifika frågor kring de ämnen som intervjun syftade till att söka svar på. Denna teknik för utformning av intervjuer kallas för "tratt-teknik" och innebär att intervjun inleds med stora och öppna frågor och avslutas med mer konkreta och specifika frågor. Tekniken är till för att skapa trygghet samt motivation hos intervjupersonen (Patel & Davidson, 1994).

Intervjuaren fokuserade på att ge ett intryck av lyhördhet, artighet samt neutralitet genom att inte lägga någon värdering i frågor eller kommentarer samt förhålla sig något passiv och låta den intervjuade tala tills att tystnad uppstod.

Samtliga intervjuer dokumenterades efter godkännande av de intervjuade personerna genom skriftliga anteckningar samt ljudupptagning. För att ge intervjuaren förutsättningar att vara fullt uppmärksam på samtalet fördes anteckningarna av en tredje person. Den tredje personen hade också möjlighet att ställa kompletterande frågor i slutet av varje intervju för att säkerställa att syftet med intervjun uppnåts. Samtalen spelades in för att erhålla en permanent och fullständig dokumentation av det som sades. Renskrivning av anteckningarna skedde direkt efter varje intervju när minnet av icke-verbal kommunikation från de fysiska mötena var som starkast. Denscombe (2009) berättar att detta ger möjlighet att i skrift beskriva den intervjuades kroppsspråk eller blickar som kan vara av värde för studien.

3.2.2 Observationer

För att undersöka hur Higabs process för felhantering ser ut idag, utifrån användarnas perspektiv, gjordes observationer där två serviceteknikers dagliga arbete studerades under en timme. Anledningen till att observationerna endast pågick under en timme är att antalet felanmälningar var ovanligt låg som följd av spridningen av virussjukdomen Covid-19. Det fanns av den anledningen inga fler ärenden att observera. Observationerna gjordes med anledning av att det är denna grupp av anställda som dagligen arbetar i processen och som använder felhanteringssystemet regelbundet. Observationerna gjordes som ett komplement till intervjuerna för att samla in data från verkliga situationer och därmed öka förståelsen för hur

arbetet i processen faktiskt ser ut. Därefter jämfördes resultatet med hur anställda på olika nivåer i organisationen redogjort för i intervjuerna hur arbetet ser ut.

De två observationerna utfördes av två olika observatörer. För att öka förutsättningarna att observationerna genomfördes likvärdigt, och att de båda observatörerna skulle vara uppmärksamma på, samt notera samma saker, konstruerades i förväg ett observationsschema (Se bilaga 2). Detta minskade också risken att de två observatörernas olika bakgrund, kompetens och erfarenheter i betydande utsträckning skulle påverka resultatet.

Observationsschemat konstruerades dels utifrån den data som behövdes undersökas för att svara på frågeställningarna gällande hur felhanteringsprocessen ser ut ur användarnas perspektiv, och dels utifrån vad som sagts på tidigare genomförda intervjuer som var av intresse att undersöka närmre. Det som registrerades under observationerna var främst mätbara och kontextoberoende händelsers frekvens och varaktighet. Tolkningsbara händelser som attityd och tankar undersöktes närmare vid intervjuerna. Dokumentation av observationerna skedde genom anteckningar i observationsschemat.

Ytterligare händelser som observerades var Higabs interna projektmöten gällande byte av felhanteringssystem. Dessa möten utfördes av en för ändamålet tillsatt projektgrupp bestående av representanter från verksamhetens olika delar. Det första mötet som observerades syftade till att lyfta fram brister i det nuvarande felhanteringssystemet och vad som önskas av det nya systemet, för att därefter genomföra en kartläggning av den ursprungliga felhanteringsprocessen. Det andra mötet syftade till att genomföra en riskanalys inför kommande byte av system medan det tredje handlade om att ta fram anpassningar till det nya systemet Lime. Under dessa möten dokumenterades samtalen genom skriftliga anteckningar av båda observatörerna och anteckningarna sammanställdes direkt efter varje möte.

3.2.3 Urval

För att få insikt i felhanteringsprocessen ur flera olika perspektiv och för att undersöka hur de olika aktörerna uppfattar att information om processen förmedlas, gjordes fem intervjuer med representanter av Higabs personal på olika hierarkiska nivåer. Gruppen av intervjuade personer bestod en avdelningschef, en teknisk förvaltare, samt tre servicetekniker. Den tekniska förvaltaren har en ledande roll över ett antal servicetekniker. Två av serviceteknikerna ansågs av ledningen ha olika tankar kring, och inställning till, ett byte av felhanteringssystem. Den tredje serviceteknikern arbetar med felhantering på Higab på samma sätt som de två tidigare serviceteknikerna men ingår också i projektgruppen. Därför hölls med honom en intervju för att komplettera hans uttalanden under projektmötena.

3.3 Validitet och reliabilitet

Att betrakta saker ur olika perspektiv medför en bättre förståelse för det som undersökts, antingen genom att resultaten i de olika undersökningarna bekräftar varandra eller genom att olika resultat erhålls beroende på undersökningsmetod (Denscombe, 2009). Därför undersöktes serviceteknikernas arbete i felhanteringsprocessen genom både observation ute på fältet och genom en personlig intervju. Detta medför en jämförbarhet som kan bekräfta eller ifrågasätta resultatet. Dessutom kan den ena metoden komplettera den andra genom att nya saker upptäcks.

Att intervjuerna genomfördes med anställda på tre olika hierarkiska nivåer i organisationen medför en förståelse av processen utifrån flera olika perspektiv, något som i detta fall ansågs vara betydelsefullt för undersökningen.

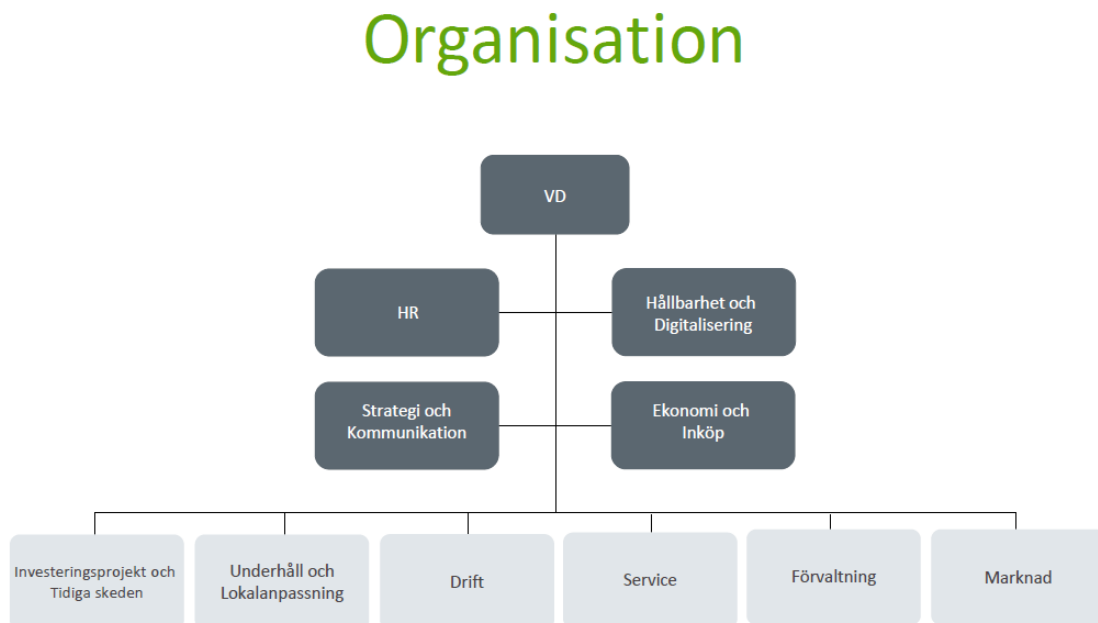
Observationer och intervjuer utformades för att minska påverkan på resultatet av yttre faktorer. Intervjuerna genomfördes i en miljö där de intervjuade känner sig trygga. Frågeformuläret konstruerades med enbart öppna frågor som främjade de intervjuade att berätta om sina tankar och erfarenheter utan att bli påverkad av frågans formulering. Den frågeställande personen visade ett aktivt lyssnande och väntade med följdfrågor tills att den intervjuade fått tala till punkt. Intervjuaren höll sig artig och formell, samt förhöll sig neutral till vad den intervjuade berättade.

4 RESULTAT

I följande del ges en beskrivning av Higab och deras process för felhantering. Resultatet av de intervjuer och observationer som gjorts redogörs också för.

4.1 Beskrivning av verksamheten, felhanteringsprocessen och orsaker till förändringen

Med en affärsidé att långsiktigt äga, vårda och utveckla unika fastigheter för offentliga verksamheter och mindre företag i Göteborg är Higab ett fastighetsbolag som bidrar till Göteborgs utveckling (Higab, 2019). De har i uppdrag av Göteborgs Stad ansvar för att täcka stadens behov av fastigheter och lokaler till småföretag, kulturverksamhet och föreningsliv. I uppdraget ingår också att värna om Göteborgs byggnader med ett kulturhistoriskt värde. Organisationen består av ca 90 anställda där största yrkeskategorierna är servicetekniker, fastighetsförvaltare och projektledare. Nedan presenteras Higabs organisationsschema som beskriver de olika avdelningar som verksamheten består av.



Figur 1. Organisationsschema Higab (Higab, 2020). CC-BY

I uppdraget att förvalta fastigheter ingår att åtgärda fel som anmäls av deras kunder. I dagsläget anmäler kunderna uppkomna fel i fastigheten genom felanmälningsfunktionen på

Higabs hemsida, genom att ringa växeln eller att ta personlig kontakt med serviceteknikerna. De fel som anmäls genom personlig kontakt med servicetekniker tenderar att inte registreras i felhanteringsystemet, vilket framkom under intervjuerna. Beroende på typ av fel beslutar serviceteknikerna om och hur felet skall avhjälpas och om externa entreprenörer skall anlitas.

I felhanteringsprocessen arbetar serviceteknikerna i så kallade "teknikgrupper". Varje grupp består av ett antal servicetekniker som arbetar ute på fältet med åtgärdande av fel, och leds av en teknisk förvaltare, som har en arbetsledande roll över serviceteknikerna. De tekniska förvaltarnas närmsta chef är avdelningschefen för drift och service, som sitter i Higabs ledningsgrupp.

Resultaten för felhanteringsprocessen mäts för närvarande framförallt genom ärendenas genomsnittliga ledtid, med ett nuvarande mål på tio arbetsdagar. Kundnöjdheten är också något de aktivt arbetar med att förbättra, vilken undersöktes under hösten 2019 och våren 2020. Undersökningen gjordes genom att enkäter skickades ut en gång i månaden med fem frågor till de kunder som nyligen anmält fel. En mer omfattande kundnöjdhetsundersökning genomförs vartannat år.

Anställda i ledande positioner anser att det nuvarande felhanteringssystemet Incit Xpand, som infördes i Higabs felhanteringsprocess år 2016, har ett komplicerat användargränssnitt och upplevs svåränvänt. De upplevde också att vissa funktioner saknas såsom att kunna kategorisera ärenden, ge automatiskt genererade svar till kunden gällande ärendets status samt en funktion för rondering, som innebär tillsyn och skötsel av fastighet. För tillfället sker återkoppling till kund manuellt av servicetekniker, vilket resulterat i att vissa kunder får för lite eller ingen återkoppling alls beroende på vem som utfärdar återkopplingen. Serviceteknikerna som dagligen arbetar i systemet upplever inte systemet som svåränvänt, utan tycker över lag att det fungerar bra. De instämmer däremot med att vissa funktioner i systemet saknas.

Under hösten 2020 ska Higab byta ut det nuvarande felhanteringssystemet Incit Xpand till ett nytt system vid namn Lime. Anledningar till systembytet är att de vill arbeta i ett mer användarvänligt system som är mer anpassat efter deras behov och önskemål, till exempel införande av funktioner för kategorisering och automatiskt genererade svar samt för att enklare kunna få ut statistik. En funktion för rondering kommer också införas. En annan anledning är att Lime redan används inom organisationen vilket möjliggör ett enklare samarbete mellan avdelningar. De kommer enklare kunna se vad som ingår i hyresavtal samt skicka arbetsorder direkt till entreprenörer vid de tillfällen de behöver tillkallas. Ytterligare en orsak till varför Higab väljer att byta system är för att de upplever brister i supporten från deras nuvarande leverantör.

Inför förändringen tillsattes en projektgrupp bestående av anställda från avdelningarna drift och service, kommunikation, fastighetsförvaltning samt hållbarhet och digitalisering. Gruppen har under våren analyserat, utvärderat och omarbetat den gamla processen, samt tagit fram en projekt- och tidsplan inför systembytet. Planen innehåller aktiviteter som konfiguration och

test, användarutbildning och projektmöten. Under sommaren 2020 kommer ett pilotprojekt genomföras där Lime kommer att testas på utvalda kunder innan systemet implementeras fullständigt i organisationen under hösten 2020.

4.2 Intervjuer

Nedan presenteras resultat av de intervjuer som förts med två servicetekniker (ST1 och ST2), en teknisk förvaltare (TF) och en avdelningschef (AC). Intervjun i avsnitt 4.2.5 är gjord med en avdelningschef (FC) på ett annat fastighetsbolag som nyligen implementerat systemet Lime. Den sista intervjun är gjord med en servicetekniker (ST3) som sitter i projektgruppen.

4.2.1 Intervju med servicetekniker 1

En vanlig arbetsdag för ST1 innebär att åka ut till sina tilldelade fastigheter för att antingen utföra en förutbestämd tillsyn på fastigheten, eller att granska de felanmälningar som tillkommit. ST1 berättar att cirka 70 procent av arbetstiden spenderas ute hos kunder. Beroende på vad en felanmälan gäller så kan det innebära att en entreprenör beställs eller att felet åtgärdas av honom direkt. Om problemen inte kan lösas ber han om hjälp från närmsta chef, i detta fall avdelningschefen, eller så löser han problemet tillsammans med sin tilldelade teknikgrupp.

I nuläget tycker ST1 att felhanteringssystemet fungerar bra och är användarvänligt men att det brister i sin funktion gällande kategorisering av ärenden. För tillfället rapporteras allt in som felanmälningar, när det emellanåt kan vara garantifel eller önskemål från kunden. ST1 menar då att en kategorisering av ärende skulle uppskattas så att de kan få ut rätt statistik, specifikt gällande den tid det tar innan ett ärende är avslutat.

ST1 nämner att idag önskas att kunderna ska anmäla fel via Higabs hemsida. Detta ser ST1 som något positivt eftersom då ges en bättre översikt över dels hur många felanmälningar som görs vilket underlättar mätning av ledtid, och dels kan felhanteringar hanteras bättre så att de inte tappas bort. Genom att ärenden kommer in via systemet får ledningen även insyn i serviceteknikernas arbetsbelastning, vilket gör att samordning kan ske bättre. Det finns fortfarande de kunder som väljer att ringa upp servicetekniker för att anmäla fel. ST1 uppskattar denna andel vara cirka 10 till 15 procent av de kunder han ansvarar för, något ST1 inte ser som ett problem. Det som upplevs vara ett problem med att kunder ringer är att behöva hålla reda på alla ärenden själv och det är lätt att glömma av att registrera dem i systemet. De senaste två åren har andelen telefonsamtal minskat, vilket ST1 ser som positivt. För att bevara kundnöjdheten ser ST1 telefonen som ett essentiellt verktyg, då det innebär att återkoppling till kund kan ske direkt, vilket medför en mer personifierad kundkontakt än om det skulle endast ske via e-post.

Idag jobbar Higab mot målet att få ner ledtiden som är ett av deras *Key Performance Index* (KPI). ST1 anser att problem uppstår i felhanteringssystemet när entreprenörer behöver tillkallas. Då brister funktionaliteten i programvaran och det är då svårt att följa ärendet. ST1 berättar att månadsvis, tillsammans med närmsta chef, diskuteras deras KPI i gruppmöten där de går igenom vilka ärenden som behöver extra fokus och hur de kan lösas. Därmed anser ST1 att de behöver arbeta mer mot entreprenörer och att det behöver prioriteras från högre instanser, så att ett större fokus sätts på kunden.

År 2016 implementerades det nuvarande felhanteringssystemet och det meddelades till kunderna genom informationsblad. Gällande utbildning, så tror ST1 att de fick utbildning i det nya systemet, men minns inte. För det kommande bytet till Lime önskar ST1 att det nya systemet har funktioner där ärenden kan kategoriseras så att ledtiden kan hållas nere. Till detta önskar ST1 en utbildning i hur det fungerar och hur Higab planerar att använda systemet.

4.2.2 Intervju med servicetekniker 2

För ST2 innebär en vanlig arbetsdag att se över de felanmälningar som tagits emot, för att därefter ha ett kort möte med sin teknikgrupp. Vidare åker han ut på sina inplanerade uppdrag som består av att träffa och talas vid med entreprenörer och kunder. Vidare förklarar ST2 att som servicetekniker har han kontroll över sitt schema och har tillräcklig befogenhet för att kunna ta egna beslut, vilket han uppskattar.

Angående det nuvarande felhanteringssystemet så uppskattas det av ST2 i form av att allt kan utföras i mobiltelefonen och att applikationen är lätthanterlig. En nackdel som ST2 beskriver är att nyanställda finner den svåränvänd då vissa funktioner är något otydliga.

ST2 bedömer att det är cirka fem procent som ringer till honom angående felanmälan, istället för att registrera dem via hemsidan. Detta ser han inte som ett hinder utan ber kunderna ringa igen om ärendet glöms bort. ST2 berättar att de felanmälningar som tillkommer via telefon inte läggs in i systemet. ST2 vill att kunden ska vara nöjd och anser därmed inte att anmälningar via telefon är ett problem, trots att det går emot vad Higab förespråkar. Vidare berättar ST2 att hans ronderingar inte hinns med, vilket är något som tagits upp på hans utvecklingssamtal. Han berättar också att hans enskilda mål sätts och följs upp på de årliga utvecklingssamtalen. Han uttryckte en osäkerhet kring vad det nuvarande målet är.

Ett mål som Higab har är att höja kundnöjdheten. ST2 berättar att år 2018 låg deras kundnöjdhet på 46 procent och i år (2020) ligger kundnöjdheten strax över 50 procent. ST2 anser att kundnöjdheten kan förbättras genom samtal med kunder för att undersöka vad som efterfrågas. Han berättar också att rondering är positivt för kundnöjdheten. På så sätt blir kundkraven tydligare och kundens önskemål kan tillfredsställas bättre.

Gällande implementeringen av nuvarande felhanteringssystem upplevde ST2 brister i den utbildning som gavs och att de inte fick reda på varför systemet skulle bytas. Det medförde att det tog upp till ett år innan serviceteknikerna började lära sig systemet. Enligt ST2 uppstod det problem för kunden när de skulle anmäla digitalt. Han uttrycker också en osäkerhet gällande om han fått information om att Higab ska byta system till Lime, men berättar vidare att det inte är ett större problem ifall ett systembyte skulle ske.

4.2.3 Intervju med teknisk förvaltare

Tjänsten som teknisk förvaltare innefattar att hålla i projekt och att fungera som en arbetsledare för servicetekniker, vilket innebär bland annat uppföljning av felanmälningar samt att fungera som ett tekniskt stöd. Målet med uppföljningen är att svara kunderna på ett bra sätt. Tillsammans med sin närmsta chef ses statistik över, och det kontrolleras vilka ärenden som är aktiva och vilka som är avslutade.

TF uppfattar att det finns problem i det nuvarande felhanteringssystemet då många funktioner saknas, såsom bekräftningsfunktioner, en modul för rondering och att systemet inte är användarvänligt. Fortfarande är det 20 till 30 procent av alla felanmälningar som sker via telefon och han menar på att där finns det förbättringspotential. Gällande rondering så berättar TF att den är till för att vara synlig för kunderna och se till att vissa fel kan undvikas samt att undersöka vad som behövs för det planerade underhållet. För att få in alla anmälningar i systemet så ber Higab i dagsläget sina kunder att anmäla fel via hemsidan, vilket sker vid kundmöten eller i form av nyhetsbrev. För att ha koll på hur arbetsbelastningen ser ut för serviceteknikerna är TF inne i systemet varannan dag. Han beskriver också att de inte är strikta gentemot serviceteknikernas roll i att be kunderna anmäla fel digitalt. TF berättar vidare att målet med att få in alla ärenden i systemet är för att kunna mäta ledtiden och se hur snabbt återkoppling sker till kund, men denna återkopplingstid går inte att få ut av Incit Xpand, utan endast den totala ledtiden.

TF berättar att KPI:er diskuteras månadsvis med hela avdelningen för drift och service. Dessa tas sedan upp till Higabs ledning för vidare diskussion hur de ligger till gentemot målen. Om de ligger långt från målen så analyseras orsaken och vid arbetsgruppens veckovisa möten tar man upp de problem som finns och försöker åtgärda dem. TF berättar vidare att i och med att felhanteringssystem inte ger rätt förutsättningar så är det svårt att nå avdelningens KPI:er.

TF berättar om sina tidigare erfarenheter av systembyte och säger att då var det primära problemet att användarna inte fick tillräcklig tid att lära sig de olika funktionerna. Inför Higabs systembyte vill TF se att kategorisering av olika ärenden kan göras och att det läggs till en modul för rondering i systemet. En annan funktion som TF önskar är att kunna generera automatiska bekräftelser till kunderna för att underlätta för serviceteknikerna. Om Higab gör en plan där de lägger ner tid på inläring och att en testgrupp införs samt utser någon som har spetskunskap i systemet, så är TF positiv inför övergången till Lime.

4.2.4 Intervju med avdelningschef

AC ingår i ledningsgruppen på Higab och har som uppfattning att det ur användarnas perspektiv finns problem med det nuvarande felhanteringssystemet Incit Xpand. Att serviceteknikerna har fortsatt telefonkontakt med kunderna, berättar AC, kan bero på avsaknad av vissa funktioner i systemet. Sedan AC tillträdde positionen som avdelningschef 2019 har de arbetat aktivt med att felanmälningar ska registreras i Incit Xpand. Enligt AC har det varit brist på kunskap gällande systemet i hur de ska gå tillväga för att svara kunden och det har varit oklarheter över hur funktioner skall användas. AC berättar att det aktiva arbetet har bidragit till att det i nuläget fungerar bättre. Vidare beskrivs arbetet om att på Higab uppmanar dels sina anställda att be kunderna att anmäla online dels sina kunder genom skriftliga utskick samt att de informerar vid kundträffar.

Med anledning av att cirka 30 procent av felanmälningarna fortfarande sker muntligt via telefon, och att det inte följs upp tillräckligt så funderar Higab ledning på att byta ut alla serviceteknikers telefonnummer. Istället vill de låta kunderna gå via Higabs telefonväxel, berättar AC. Genom att kontinuerligt mäta och förmedla ledtiden, har förståelsen ökat kring varför felanmälningar ska finnas digitalt. Att ha tillgång till informationen digitalt bidrar till en översikt som möjliggör för AC att följa upp de ärenden som tar lång tid eller där det uppstått problem.

Baserat på sin tidigare erfarenhet förklarar AC att användarna behöver tid på sig för att vänja sig vid det nya systemet. Han har uppfattningen om att de flesta av användarna på Higab är positiva till bytet eftersom att de kommer gå från något som uppfattas svåränvänt till något mer användarvänligt. Att systemet inte är användarvänligt är något som AC tror bidrar till en positiv attityd gentemot förändringen, men tror samtidigt att det kommer finnas enstaka servicetekniker som kommer fortsätta att föredra mottagande av felanmälan via telefon. För en lyckad övergång säger AC att de behöver planera för de eventuella problem som kan uppstå och att information behöver ges till kunderna samt att de utför ett testprojekt för att se till att allt fungerar innan fullständig implementering sker.

Det som önskas i det nya systemet, beskriver AC, är att kunna kategorisera ärenden. Alla kunder anmäler inte enbart fel, utan det kan även vara garantifel eller önskemål. Han vill då att de skall kunna kategorisera ärenden så att så att det går att utvinna statistik kopplat till varje kategori. AC vill också att serviceteknikerna ska kunna skicka automatsvar till kunderna, där svaren är standardiserade och anpassade efter ärendetyp, detta för att minska serviceteknikers telefonsamtal.

4.2.5 Intervju med avdelningschef på annat fastighetsbolag

För att få en uppfattning kring hur ett byte av system kan gå till har en intervju gjorts på ett annat fastighetsbolag, med fler anställda och som är utspridd på flera orter i Sverige.

I fastighetsbolagets övergång till Lime hade FC rollen som projektledare. Han berättar att i deras fastighetsbolag används Lime till alla avdelningar i bolaget, vilka är kommersiell förvaltning, sälj och uthyrning, projektutveckling och teknisk förvaltning. I funktionen teknisk förvaltning ingår felanmälan, ronderingar samt schemalagt underhåll.

Då fastighetsbolaget är uppdelat i regioner, där de använde flertalet olika system, behövde övergången ske i en region i taget. Målet var att få ner kostnaden gällande licenser av system, samla all information på samma ställe och att få ett standardiserat arbetssätt genom hela organisationen. Projektet startade hösten 2016 och en extern konsult tillsattes för att svara på IT-frågor. Från och med julen 2018 användes Lime i alla regioner, berättar FC. Vidare beskriver han behovet av att det behövs ytterligare utbildning för att hela organisationen att ansluta till förändringen och att de nu år 2020 fortfarande inte är helt färdiga med implementeringen. FC beskriver att detta är en förändring som måste ske i både kultur och arbetssätt.

Vad gäller utbildning i det nya systemet, så gjordes först en insats av Lime där de hjälpte till med användarutbildning, gick igenom gränssnitt och funktioner. Den utmaning som uppstod var att besluta hur de på deras fastighetsbolag skulle anpassa Lime efter deras processer och behov. De tillsatte något de kallar "super users" som fick extra utbildning i hur Lime fungerar för att kunna hjälpa sina kollegor med frågor eller problem. Till dessa "super users" togs rutinbeskrivningar och lathundar fram som stöd, berättar FC.

Vid uppstart av implementeringen fick representanter från alla funktioner i organisationen testa systemet internt, genom att följa lathundar som tagits fram i förarbetet. För implementeringen avsattes cirka tre månader, med semesteruppehåll emellan. FC berättar vidare att tiden var lagom och att problemet låg i att ändra arbetssätt och kultur, vilket är en chefsfråga där det behövdes chefer som kunde stötta och följa upp de förändringar som genomfördes.

Vad gäller motstånd från anställda inför förändringen, så berättar FC att det uppstod som följd av att de olika regionerna var vana vid sina egna processer och arbetssätt. FC beskriver att den stora fallgropen var ledningen. Ledningen var inte tillräckligt enhetlig och för att en förändring som denna skulle fungera behövdes styrning uppifrån. Efter ett och ett halvt år är fastighetsbolaget ännu inte helt färdiga med implementeringen av Lime, vilket FC tror beror på att det brustit i uppbackning från chefer. Vidare beskriver FC att på de platser där ledarskapet varit engagerat och stöttande så har Lime fungerat bra och han ser ett mönster i att om chefen inte följer upp så tappar de anställda motivationen.

Det som FC tycker att de lyckades bäst med i projektet var den grundliga genomgång av alternativ som fanns. FC berättar att de tittade på olika system som kunde vara lämpliga för deras verksamhet och att de tillslut beslutade sig för Lime. För ledning av projektet skapades arbetsgrupper med representanter från alla funktioner i organisationen och det beskriver FC som ett bra tillvägagångssätt. FC berättar att om projektet skulle göras om, så skulle de ha arbetat mer med att få med ledningen mer engagerade och drivande i förändringen.

Inför Higabs kommande förändring gav FC dem rådet att se till att hela organisationen är medveten om varför förändringen görs och att hela ledningen måste ta sitt ansvar.

4.2.6 Kompletterande intervju med servicetekniker 3

ST3 är en av Higabs servicetekniker och ingår i projektgruppen. Han berättar att han ser fram emot ett nytt system då det kommer bidra till att de använder färre system i organisationen och att det kommer tillkomma funktioner som Incit Xpand saknar. Dessa funktioner, berättar ST3, är viktiga då de underlättar deras arbete med rondering, automatiska svar och att de kan utföra administrativt arbete i telefonen, istället för på datorn. ST3 tror att de tillkommande funktionerna i Lime kommer motivera hans kollegor till att använda systemet mer och att fördelarna är att användargränssnittet är enkelt.

Att kunder ringer och anmäler fel anses av ST3 vara ett störande moment i arbetet och han tycker därför att det vore bra om telefonen togs bort som felanmälningsfunktion. Han berättar också att övriga servicetekniker kan behöva tid att för vänja sig vid detta. ST3 berättar vidare att fram till för ett halvår sedan bestod 40 procent av hans felanmälningar av inringda ärenden. Han förklarar att han slutat svara när det ringer eller så förtydligar han för kunderna varför de ska anmäla via hemsidan.

4.3 Observationer

I följande avsnitt presenteras resultaten från de genomförda observationerna av projektgruppens projektmöten samt serviceteknikernas dagliga arbete. På grund av Covid-19 genomfördes observation av vardera servicetekniker under endast en timme vardera. Detta av anledningen att det för tillfället inte fanns fler ärenden registrerade.

4.3.1 Observation av projektmöten

För att projektgruppen skulle komma fram till vad som behöver förbättras med Higabs felhanteringsprocess hölls ett möte om hur de kan utveckla sin nuvarande process (Se bilaga 3). Vid mötet diskuterades synen på processen ur kundernas och de anställdas perspektiv. I dagsläget anses formuläret som kunderna anmäler fel i, via Higabs hemsida, ge för lite

information och kunderna har svårt att förstå hur det skall fyllas i. Ett mål med förändringen är att göra formuläret så innehållsrikt som möjligt så att servicetekniker kan förstå problemet bättre.

Vidare diskuterades att kunder ringer och anmäler fel direkt till servicetekniker. Detta är något projektgruppen vill undvika och ett förslag på lösning var att byta ut serviceteknikernas telefonnummer samt ta bort dem från hemsidan. Med avseende på att Higab vill ha in alla felanmälningar digitalt för att kunna ta ut statistik, så pratades det om att en förståelse måste skapas hos både kunder och anställda om varför all felanmälan skall ske digitalt.

De vill kunna skilja på olika ärenden och även ha ett enklare användargränssnitt för servicetekniker, vilket betyder att tydliga riktlinjer behöver skapas för hur det skall arbetas i systemet. Därmed sågs utbildning som en bra lösning för att alla skall lära sig att arbeta i Lime.

Vid mötet om potentiella risker med systembytet diskuterades hur projektet skall läggas upp. Risker som diskuterades på mötet var att Lime inte kommer testas tillräckligt noga, att de inte avsätter tillräckligt med tid och att det är fel person eller funktion som testas. De nämnde också att testningen behöver vara representativ. En annan risk var att servicetekniker behöver arbeta i två system samtidigt och att det behöver ha löpande utbildning.

Vidare fördes diskussion kring avsaknad av spetskompetens inom organisationen och minst två personer bör tillsättas som kan systemet tillräckligt väl. Under mötet om risker ansågs fastighetsingenjören i förändringsgruppen vara lämplig för rollen som systemförvaltare. Denna person ansåg att detta var något som den blivit tilldelad utan att säga ja till uppdraget. Vidare resonerades det kring risken att de vid testperiodens slut inte skulle vara redo för att helt gå över till Lime, och att de då bör ha en reservplan.

För framtagning av de funktioner som Higab önskar se i Lime hölls ett projektmöte. Där diskuterades det om att inte ha någon telefonväxel som kan bidra med att lägga in felanmälningar i systemet, utan istället ska alla felanmälningar registreras av kunderna direkt i Lime. Under mötets gång nämndes det andra fastighetsbolaget som gått över till Lime och hur de tillsatt "super users" och att det är något Higab också skall införa. Vidare föreslogs att en vid mötet närvarande teknisk förvaltare skulle få i uppdrag att bli "super user" vilket mottogs med ett visst motstånd. Dels uttryckte den tekniska förvaltaren att det inte getts information kring detta tidigare och dels att det finns brist på intresse och tid från hans sida att vara "super user". Från de deltagande serviceteknikernas håll nämndes även att de på Higab inte borde fokusera för mycket på statistik, i samband med en diskussion kring formuläret på hemsidan som kunderna skall fylla i. De diskuterade vilken information som var väsentlig för kunderna att fylla i gentemot vad serviceteknikerna behöver veta och vägde det mot vilken statistik Higab behöver få ut av formuläret.

4.3.2 Observation av servicetekniker 1

Under observationen inträffade två telefonsamtal, varav det ena var inkommande och det andra utgående. Det inkommande samtalet varade i cirka tre minuter och kom från en kund som ville ha återkoppling gällande ett ärende. Det utgående samtalet var även det till en kund som behövde återkoppling på ett ärende och som berörde entreprenörers del i ärendet. Samtalet varade i cirka fem minuter. ST1 nämnde under observationen att han skrivit ut de garantifel som finns på de fastigheter han ansvarar för, för att kunna ta bort dem från systemet, eftersom att de annars påverkar ledtiden för felanmälningar. Genom att skriva ut dem på papper så finns de inte i systemet och ligger istället på ST1s skrivbord. Gällande användning av felhanteringssystemet utfördes inget i systemet under observationen.

Avslutningsvis genomfördes en rondering på en av ST1s fastigheter där han mötte fastighetsskötaren och gick igenom potentiella fel. Därefter fortsatte observationen vid en annan fastighet där ST1 ville ge återkoppling till en kund gällande en åtgärdad felanmälan.

4.3.3 Observation av servicetekniker 2

ST2 pratade under observationen i telefon vid fem tillfällen. Av dessa samtal var tre inkommande och två utgående. Längden på samtalen varierade mellan 30 sekunder och två minuter. De inkommande samtalen kom från en kollega som ville planera ett arbete och en entreprenör som ringde för att diskutera ett kommande uppdrag. Det sista inkommande samtalet kunde inte identifieras. De båda utgående samtalen gick till entreprenörer gällande bokning av arbetsuppdrag. Under observationen använde inte ST2 systemet för felhantering.

Observationstillfället inleddes med att ST2 visade observatören felanmälningssystemet ur sitt perspektiv. Han hade vid den tidpunkten inga nya ärenden, tre pågående, och inom hans teknikgrupp fanns 13 aktiva ärenden. Efter genomgången av systemet ringde ST2 och bokade möte med en elektriker för att därefter åka ut till en av hans tilldelade fastigheter tillsammans med elektrikern. Efter att beslut var fattade åkte han tillbaka till Higabs kontor.

5 ANALYS

Följande kapitel innefattar en analys av resultatet samt de identifierade problemområden som ligger till grund för de åtgärder Higab rekommenderas att vidta vid övergång till Lime.

5.1 Resultatanalys

Nedan genomförs analys av resultatet som erhållits av intervjuer och observationer.

5.1.1 Erhållande av statistik

En av anledningarna till att Higab byter system för felhantering är att möjligheten att ta ut statistik ur systemet påstås av projektgruppen vara bättre i Lime än i Incit Xpand. I dagsläget inkommer enligt AC ca 30 procent av alla felanmälningar genom telefonsamtal till servicetekniker, utan att registreras i systemet. För att erhålla korrekt och relevant statistik, och kunna utnyttja fördelarna med Lime är det nödvändigt att alla ärenden registreras i systemet. Den statistik som Higab vill erhålla genom Lime kommer förmodligen inte att vara representativ om enbart 70 procent av ärendena ingår i statistiken.

5.1.2 Strategi

Under intervjuerna förklarade både AC och TF att de eftersträvar att alla felanmälningar skall registreras digitalt för att ha möjlighet att få ut relevant statistik ur systemet samt att få en klar överblick av arbetsfördelningen mellan servicetekniker. Denna statistik och överblick ger bland annat förutsättningar att analysera vilka åtgärder som kan vidtas för att öka kundnöjdheten. På de olika hierarkiska nivåerna i organisationen resoneras och prioriteras det dock olika. ST1 och ST2 accepterar anmälningar via telefonen med anledning av att de dels inte ser det som ett problem och dels för att de anser att det skapar ett mervärde för kunden. Det kan ur ledningens perspektiv ge intrycket av att serviceteknikernas agerande motarbetar Higabs gemensamma mål, men ur serviceteknikernas perspektiv arbetar de aktivt mot att uppnå dessa mål. Alla intervjuade personer arbetar uppenbarligen mot samma mål men deras strategier för att uppnå dem skiljer sig åt, vilket resulterar i att de motarbetar varandra.

Att arbeta utifrån en gemensam strategi bidrar till en översikt över hur processen följs. Att de i dagsläget motarbetar varandras strategier, trots att de strävar efter samma mål, resulterar i att målet blir svårare att nå. För att uppnå en gemensam strategi bör ledningen också kommunicera och övertyga serviceteknikerna om målens betydelse för hela organisationen. Som Laegaard (2006) nämner bör visionen brytas ned till mål anpassade efter de anställdas arbetsuppgifter, beteende och prestation.

5.1.3 Motivation

FC betonade under intervjun vikten av att engagera och att arbeta med motivationen och drivkraften hos de anställda. Ett sätt att göra detta beskriver Laegaard (2006) är att analysera de anställdas syn på arbetet utifrån faktorerna i Hackman & Oldhams *Job Characteristics Model*. Det framgår av intervjuer samt observation att ST1 och ST2 anser att mottagandet av ärenden via telefonsamtal resulterar i en högre kundnöjdhet, något som de själva bedömer mycket viktigt. Faktorn i Hackman & Oldhams modell gällande att det utförda arbetet påverkar intressenter positivt kan därför i dagsläget bedömas relativt hög. Higabs lednings önskemål om att felanmälan enbart skall registreras digitalt skulle ur ledningens perspektiv påverka denna faktor positivt eftersom att syftet med det är att kunna öka kundnöjdheten. Eftersom att serviceteknikerna arbetar efter en annan strategi och ser telefonsamtalen som ett sätt att höja kundnöjdheten, kommer faktorn ur deras perspektiv i själva verket att påverkas negativt och därmed orsaka lägre motivation. Detta eftersom att det ledningen vill uppnå är något som enligt serviceteknikernas strategi kan ha en negativ inverkan på kundnöjdheten. För att de ändrade kraven på registrering av felanmälningar inte skall sänka serviceteknikernas motivation krävs det återigen att hela organisationen arbetar efter samma strategi och att alla involverade har en förståelse för förändringens syfte och väntat resultat.

Både Higabs ledning och serviceteknikerna själva är eniga om att serviceteknikerna i dagsläget har en relativt stor frihet i att fatta egna beslut. Detta indikerar på att faktorn i *The Job Characteristics Model* gällande fritt beslutsfattande bör kunna bedömas relativt hög. En skärpning av reglerna kring hur anmälan tas emot skulle enligt modellen därför även kunna medföra att friheten att fatta egna beslut sänks, och därmed motivationen.

Enligt modellen kan det se ut som att motivationen hos serviceteknikerna kan komma att minska efter den kommande förändringen med skärpta regler kring hur felanmälan skall tas emot. Då serviceteknikerna i dagsläget inte har samma syn på behovet av ändrade rutiner som ledningen, skulle en ökad kommunikation och förklaring om förändringens syfte kunna bidra till en gemensam målbild. Ljungberg och Larsson (2012) förklarar att en förståelse hos alla intressenter av *hur* och *varför* en förändring skall ske är betydande för förändringens resultat. Om Higabs ledning utvecklar kommunikationen kring detta bör en förståelse och acceptans för förändringen uppstå hos serviceteknikerna. Faktorerna i *The Job Characteristics Model* kommer då grundas utifrån ett annat perspektiv och med ett annat synsätt hos serviceteknikerna, av den anledningen bör motivationen inte minska. Detta stärks av resonemanget att ST3 är positiv till den kommande förändringen eftersom att han är en del av projektgruppen och därmed har en förståelse för bytet och dess väntade resultat.

5.1.4 Motstånd och nödläge

AC förklarade under intervjun att hans uppfattning är att nuvarande felhanteringssystemet, Incit Xpand, anses av systemets användare vara svårhanterat och att serviceteknikerna av den

anledningen är positiva till att byta system. Dessa synpunkter framkom även av personer i ledande positioner under mötet om processkartläggningen. ST1 och ST2 hävdade dock under intervjuerna att de inte anser att Incit Xpand är svårt att använda, och uttryckte därför en likgiltighet inför förändringen. De nackdelar de såg med systemet var enbart avsaknaden av vissa funktioner. ST2 berättade att systemet eventuellt kan vara svåränvänt för den som inte arbetat med det en längre period. ST3 nämnde ingenting om hur användarvänligt Incit Xpand är, men betonade att fördelarna med Lime är av betydande karaktär, och är därför positiv till bytet.

Här visar projektgruppen och ledningen en annan uppfattning om hur användarvänligt Incit Xpand är, i jämförelse med de servicetekniker som inte är insatta i systembytet. De som inte dagligen arbetar i systemet, och därmed inte är lika bekanta med det, uppfattar det som ej användarvänligt, vilket stämmer med ST2 senast nämnda påstående.

Ledningens uppfattning av Incit Xpand kan medföra en tro om att även serviceteknikerna är positiva till systembytet då det kommer innebära ett enklare användargränssnitt. Som Kotter (2007) förklarar är förståelse för behovet av förändring en förutsättning för att lyckas. I detta fall kan förståelsen för behovet vara större hos ledningen och projektgruppen än vad det är för serviceteknikerna. Det finns också en risk att denna skillnad i förståelse inte uppmärksammas om projektgruppen inte ser förändringen ur serviceteknikernas perspektiv och ser behovet av att aktivt uppmuntra dem till engagemang.

Coetsee (1999) beskriver engagemang och aggressivt motstånd till förändring som ytterkanterna på en glidande skala, med fem faktorer att arbeta med för att vända likgiltighet eller motstånd till engagemang. Dicander-Alexanderson et al. (1998) förklarar vikten av att aktivt arbeta med alla involverades engagemang, även om det inte finns tecken på aktivt motstånd. Vad som kan konstateras efter intervjuer och observation är att Higabs personal verkar ligga i det övre spannet på skalan, det vill säga mellan *engagemang* och *likgiltighet*. Att det inom organisationen inte har visats ett aktivt motstånd inför systembytet kan vara en anledning till att ledningen har uppfattningen om att samtliga är positiva till förändringen.

Något som regelbundet återkommer vid analys av processen är resonemanget kring att anställda i organisationen har varierande sätt att se på felhanteringssystemet. Att aktörerna möjligtvis inte är tillräckligt insatta i processen utifrån varandras perspektiv samt att de arbetar utifrån olika strategier, är även det resultatet av flera delar av analysen. En utvärdering av detta genom Coetsees modell för mått på nivån av engagemang indikerar på att de faktorer som har störst förbättringspotential i Higabs felhanteringsprocess är "kunskap om hela verksamheten" och "information om hur processen och verksamhetens resultat".

Engagemang = Kunskap x Information x Bemyndigande x Belöningar och Erkännande x Delade visioner

Anledningen till påståendet är att serviceteknikerna inte verkar vara tillräckligt insatta varför ledningen anser att Lime på ett mer övergripande plan kommer passa behoven för

organisationen i helhet. Kunskap och förståelse för är en nödvändighet för att de skall inse behovet av förändring, vilket leder till att informationsflödet kan komma behöva förändras inför systembytet. I dagsläget är serviceteknikerna medvetna om det resultat i processen som är direkt kopplat till deras eget arbete, men inte lika insatta i övriga delar av processen. För att bredda deras förståelse kring det är ett utökat informationsflöde nödvändigt.

Likgiltigheten inför systembytet skall enligt Coetsee (1999) komma att utvecklas i positiv riktning om arbetet med dessa två faktorer förbättras. Förutsättningarna för att ovan nämnda åtgärder skall möjliggöras är att ledningen först ser processen ur serviceteknikernas perspektiv och därmed inser vilken information som krävs för att bredda deras förståelse för processen i sin helhet. Resultatet av detta kommer innebära en gemensam syn på processen och större förståelse för de olika aktörernas arbete i processen, vilket är grunden för att kunna uppnå en gemensam och av alla accepterad strategi.

5.1.5 Ledningens engagemang

FC förklarade under intervjun att på de ställen där förändringsmotståndet hos de anställda inte lyckats övervinnas, saknades ett engagemang hos ledningen. Det var också det han lyfte fram att de borde gjort annorlunda; Att arbeta mer med engagemanget även hos ledningen. För att bekämpa motståndet eller likgiltigheten hos serviceteknikerna krävs ett engagerat ledarskap, och som Bergman och Klefsjö (2007) förklarar är ledarnas trovärdighet och delaktighet av stor betydelse.

Under ett projektmöte uppvisade en teknisk förvaltare visst motstånd för att bli en så kallad "super user", som följd av avsaknad av intresse samt tid. Med denna inställning finns det en risk att en känsla av engagerat ledarskap, trovärdighet och delaktighet inte kommer förmedlas. Då denna person har en arbetsledande roll kan det därmed bli svårt att uppnå ett engagemang hos serviceteknikerna.

Med anledning av denna reaktionen hos den tekniska förvaltaren samt FCs beskrivning av vikten av att skapa ett engagemang hos anställda i ledande positioner, kan slutsatsen dras att även Higabs arbete med detta kan vara avgörande för hur implementeringen av Lime lyckas. Ett ökat engagerat ledarskap skulle, baserat på FCs uttalande, kunna öka sannolikheten att Higabs systembyte når önskat resultat. Ett aktivt arbete med att öka engagemanget och förståelse för förändringen även hos anställda i ledande positioner kan därför komma vara en nyckelfaktor.

5.1.6 Mål

I den kommande förändringen kommer serviceteknikernas arbetssätt påverkas på det sätt att de kommer kunna kategorisera de ärenden som kommer in i systemet. I intervjun med TF

nämndes att målet med att ha alla felanmälningar i systemet är att kunna mäta ledtiden och återkopplingstid till kund. Under en av observationerna av Higabs möten framkom det att de ska ta fram en funktion som genererar automatiskt svar till kunden för att underlätta för serviceteknikerna att göra rätt. De ska även införa en funktion så att serviceteknikerna själva kan kategorisera ärenden, alltså ifall det är ett garantifel, önskemål eller ett fel. Målet med att kunna kategorisera ärendena och autosvar är för att se till att rätt ledtid mäts på rätt ärende respektive att öka kundnöjdheten genom att återkoppla snabbare.

I intervjuerna har det framkommit att Higab under 2016 bytte till systemet Incit Xpand och ST1 och ST2 minns inte om utbildning gavs. Enligt AC började de aktivt arbeta med att öka andelen registrerade ärenden i Incit Xpand när han började på Higab våren 2019, och ST1 berättade att majoriteten av hans felanmälningar innan det anmälades via telefon. Higab har använt Incit Xpand sedan 2016, men inte i större utsträckning förrän AC tillträdde för ett år sedan. Det kan därför tolkas som att de på deras avdelning började aktivt använda ett digitalt system för ett år sedan. Detta kan förklara varför ca 40 procent av ST3s felanmälningar fram till för ett halvår sedan inkom via telefon, och att denna andel idag är betydligt lägre. Att de började arbeta mer aktivt med systemet senare än 2016 kan också bero på de brister som ST2 uttryckte som fanns i utbildningen som gavs vid implementeringen och även att kunderna tyckte till en början att det var svårt att anmäla digitalt.

I Rankens (2007) råd om förändring av IT-system behöver frågor ställas om anställdas tidigare förändringar, förväntningar och om hur kommunikationen ser ut. Då nya IT-system tenderar att uppfattas som "mirakellösningar" så behövs en öppen kommunikation som ger en realistisk syn på vad förändringen kommer innebära. För att jämföra ledningens uppfattning av hur systemet fungerar utifrån användarna och hur serviceteknikerna uppfattar Incit Xpand så kan förväntningarna på Lime uppfattas olika. Ledningen ser Lime som en lösning på de problem som finns med det nuvarande systemet och utifrån intervjun med AC så tror de att användarna är positiva inför ett systembyte eftersom att de kommer gå från ett system som uppfattas vara svårhanterat till ett mer användarvänligt.

Enligt Laegaard (2016) behöver mål vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsbestämda. För att förändringen ska lyckas behöver dessa mål vara korrekt formulerade och det kan dels bidra till en ökad motivation och dels ger det förutsättningar att bedöma processförändringens resultat. I intervjun med ST2 uttrycktes en osäkerhet kring vad hans personliga mål är idag och baserat på Higabs syfte med förändringen att vilja underlätta för servicetekniker i form av fler funktioner, bör de följa upp på användningen av det nya systemet. För att Higab skall uppnå en förändring där det digitala systemet används till fullo argumenterar Ljungberg och Larsson (2012) för att ledningen kontinuerligt behöver arbeta med att bibehålla det nya arbetssättet och därmed kommer uppföljning av de nya arbetsrutinerna vara nödvändig.

En av fördelarna med Lime är att Higab ska kunna ta ut mer statistik om deras KPI:er kopplade till felhanteringsprocessen. På en av observationerna som gjorts uttrycktes en oro från serviceteknikerna om att ledningen fokuserar för mycket på statistik och att fokus inte får

tas från att erhålla nöjda kunder. Baserat på ett av Rankens (2007) råd, att kommunicera en tydlig bild av förändringen, så behöver Higab vara tydliga med syftet med mer statistik och vad förändringen kommer bidra med.

5.2 Identifierade problemområden

De mest väsentliga problemområdena i Higabs felhanteringsprocess som av analysen framkommit, redogörs för i följande del.

- **Förståelse för behov av systembyte**

Förståelsen för behovet av systembyte är hos serviceteknikerna bristande. De servicetekniker som inte deltagit i projektgruppen uttrycker en likgiltighet inför bytet som följd av att de anser att Incit Xpand är tillräckligt användarvänligt. De har därmed inte samma förståelse som ledningen och projektgruppen kring varför förändringen är nödvändig för organisationen som helhet.

- **Gemensam strategi**

De olika aktörerna i felhanteringsprocessen saknar i dagsläget en gemensam strategi för hur de skall gå tillväga för att de gemensamma målen skall uppnås. Den mest signifikanta orsaken till detta är att anställda i ledande positioner och servicetekniker för tillfället inte ser processen ur varandras perspektiv, och därmed inte heller varandras behov. Det kan leda till att de i vissa fall motarbetar varandra och målen blir därmed svårare att nå.

- **Engagemang och motivation hos anställda i ledande positioner**

Engagemang och motivation inför förändringen saknas även hos vissa anställda i ledande positioner. Det uppvisade motståndet hos anställda på den nivån riskerar att medföra att det engagerade ledarskap som krävs för att motivera medarbetarna uteblir.

- **Uppföljning av mål**

För de olika mål som i dagsläget är uppsatta görs inte en tillräcklig uppföljning, samtidigt som synen på detta skiljer sig inom organisationen. Anställda i ledande positioner berättar att vissa mål följs upp regelbundet och intrycket gavs att de tycker att serviceteknikerna är väl uppdaterade. Samtidigt påpekar en servicetekniker att han inte kan minnas vad för mål han blivit tillsagd att arbeta mot under sitt senaste utvecklingssamtal. Den andra serviceteknikern berättade att han visste om ett av de aktuella och gemensamma målen, men förklarade också att det är inget han fokuserar på. Det indikerar på att delar av Higabs uppsatta mål inte är accepterade utifrån teorin "SMART".

- **Anmälan av fel via telefon till servicetekniker**

Det har framkommit att ett av syftena med systembytet är att öka möjligheten att få ut statistik ur systemet. Eftersom en stor andel, 30 procent enligt AC, av felanmälningarna sker via telefon utanför systemet kommer denna statistik inte att generera ett representativt resultat om inte högre krav ställs på registrering av ärenden i systemet.

6 REKOMMENDATIONER

Baserat på de problemområden som identifierats under analysen kommer detta kapitel att redogöra för rekommendationer för de åtgärder som bör vidtas och som anses lämpliga inför Higabs systembyte. Rekommendationerna följer till största del Kotters 8-stegsmodell, med viss avvikelse i syfte att passa Higabs behov.

- **Skapa en känsla av nödläge**

Higabs ledning bör informera om *hur* och *varför* förändringen skall ske samt redogöra för hur de olika aktörerna förväntas påverkas av den. Det är av stor vikt att övertyga varför Lime passar Higabs felhanteringsprocess bättre än Incit Xpand eftersom att det i dagsläget inte finns tillräckligt stor förståelse hos serviceteknikerna om behovet av förändring. Den bakomliggande orsaken har en nära koppling till att de ser processen ur endast sitt eget perspektiv som nämnts tidigare.

- **Tillåt endast registrering av felanmälan i Lime**

Åtgärder bör vidtas för att öka andelen korrekt registrerade ärenden i Lime. Under testperioden rekommenderas att inte tillåta felanmälan genom telefonsamtal till servicetekniker, antingen genom tydligare information till kunder och servicetekniker, eller genom att byta ut serviceteknikers telefonnummer. För att kunna dra nytta av de fördelar gällande möjligheten att ta ut statistik från systemet, som är ett av syftena med bytet av system, är det väsentligt att statistiken är representativ. Testperioden bör utvärderas i enlighet med PDCA-cykeln, för att därefter eventuellt korrigera åtgärderna innan Lime implementeras i hela processen. Utan denna åtgärd finns risken att den eftertraktade statistiken ger ett något missvisande resultat.

- **Uppnå en gemensam strategi**

Inför den kommande processförändringen bör alla aktörer informeras om systembytets betydelse för hela organisationen. Genom att utöka kommunikationen kring varför den behövs ökar förutsättningarna för att uppnå en gemensam strategi. De olika aktörerna behöver bli mer insatta i processen utifrån varandras perspektiv, och däribland förstå varandras behov och arbetssätt. Detta kan uppnås genom regelbundna möten där de olika aktörerna diskuterar processen och deras resultat ur olika synvinklar. Viktigt är också att det under diskussionen lyfts fram sådant som kan uppfattas som missförstånd, problem eller hinder.

- **Öka engagemang och motivation**

Den likgiltighet som ST1 och ST2 uttryckt inför systembytet samt det motstånd som den tekniska förvaltaren uppvisade inför uppdraget att bli "super user" behöver bearbetas för att uppnå ett engagemang. För att vända likgiltigheten till engagemang är faktorerna

“kunskap om hela verksamheten” och “information om hur processen och verksamhetens resultat” viktiga enligt Coetsees formel om förbättringspotential. Dessa kan stärkas genom den ökade kommunikation gällande processen ur andras perspektiv samt tätare kommunikation och uppföljning av felhanteringsprocessens resultat och mål.

Higab behöver också arbeta med engagemanget och motivationen hos anställda i ledande positioner eftersom att det är en förutsättning för att få medarbetarna engagerade. Även detta kan uppnås genom en utökad kommunikation för att uppnå en förståelse för behovet av förändringen och de aktiviteter som den innebär. Personerna i ledande positioner bör dessutom vara involverade i beslutsprocessen och få bidra med sina tankar och idéer, som enligt *The Job Characteristic Model* är en av faktorerna för ökad motivation.

- **Informera kunder om förändrade rutiner**

För att få kunderna att anmäla fel online behöver de förändrade rutinerna meddelas vid fysiska möten. Informationsblad eller e-post kan användas för att ge information om Higabs systembyte, men för att ändra kundernas beteende krävs fysiska möten.

- **Formulering och uppföljning av mål**

För att skapa engagemang och motivation att hålla kvar vid de nya arbetssätten som processförändringen innebär är målformuleringen en viktig åtgärd. Genom att sätta upp både lång- och kortsiktiga mål utformade enligt SMART-principen, och därmed vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsbestämda kommer Higab ha goda förutsättningar att uppnå målen. Detta gäller både mål kopplat till förändringen i sig, och även för processen framöver för att ständigt förbättra dess resultat. För att undvika det faktum som idag uppstått, att anställda glömmar av sina mål eller struntar i att arbeta mot dem, krävs en kontinuerlig och regelbunden uppföljning av målen med både positiv och konstruktiv feedback. Det är också av stor vikt att de som utformar målen föregår med gott exempel om uppvisar både vilja och driv till att målen är betydelsefulla att uppnå.

- **Sätt upp milstolpar**

För att se till att förändringen går åt rätt håll bör milstolpar sättas upp så att processens utveckling kan mätas och följas upp. Mätning bör ske dels av var processen befinner sig i förhållande till målprocessen, och dels genom mätning av processens förbättrade resultat. Vid uppnådda milstolpar bör dessa uppmärksammas genom erkännande eller belöning. Viktigt att tänka på är att återkoppla både vid uppnådda och icke uppnådda milstolpar. Syftet med denna rekommendation är att uppnå en bestående förändring och motivera till fortsatt arbete i förändringen.

- **Överlämning av projekt från projektledare till processägaren**

När projektet skall avslutas och övergå till en fortlöpande process skall en överlämning

mellan projektledare och processägare ske. Innan överlämningen bör projektledaren kontrollera att processens prestanda har stabiliserats och att de aktiviteter som ännu inte gjorts får uppföljning och att projektet utvärderas samt dokumenteras. Processägaren skall vid denna tidpunkt ge tillräckliga resurser och själv uppvisa ett engagemang för att processförändringen skall bibehållas och inte falla tillbaka till föregående struktur eller arbetssätt.

- **Använd PDCA-cykeln**

Vid pilotprojektet bör Higab påbörja användning PDCA-modellen för att arbeta mot ständiga förbättringar. "Plan" innebär att identifiera problem, dess orsaker, samt prioritera dem. I steget "do" skall de planerade åtgärderna vidtas och sedan utvärderas i "check". I steget "act" avgörs om förändringen lyckades eller inte. Antingen sätts det utvärderade arbetssättet som standard och en ny PDCA-cykel påbörjas med nästa problem, eller så startas en ny cykel med samma problem.

- "Plan" - Detta har åstadkommit vid projektgruppens framtagande av projektplan.
- "Do" - Under sommaren kommer denna fas att genomföras i form av en testperiod med pilotprojekt.
- "Check" - Efter pilotprojektet skall data av dess resultatet samlas in för att sedan utvärderas och analyseras.
- "Act" - Innan fullständig implementering av Lime i hela processen skall åtgärder för de brister som upptäckts under testperioden korrigeras genom att införas i en ny PDCA-cykel. Det som konstaterats fungerat bra skall tas med in i den fullständiga implementeringen.

Fram till att Higab anser att processen och systemet fungerar som önskat rekommenderas att PDCA-cykeln används för att förbättra förändringens resultat.

7 SLUTSATS OCH DISKUSSION

I följande kapitel presenteras slutsatsen av arbetet som gjorts med att skapa en plan för Higabs byte av felhanteringssystem. Därefter förs en diskussion kring studiens genomförande och avslutningsvis ges förslag på vidare studier.

Slutsatsen som kan dras av den genomförda studien är att Higab behöver vidta ett antal åtgärder vid den kommande processförändringen för att öka sina möjligheter att uppnå önskat resultat. Dessa åtgärder har i denna studie tagits fram som rekommendationer och handlar bland annat om att arbeta efter en gemensam strategi, öka engagemang och motivation samt att sätta upp milstolpar. Det kan också konstateras att de flesta av processens identifierade problemområden kan lösas genom en ökad kommunikation och genom att alla involverade skapar sig en förståelse för processen ur varandras perspektiv.

För att få en bättre bild av hur Higabs projektgrupp har resonerat kring planeringen av införandet och utvecklingen av Lime och dess anpassningar efter Higabs krav och önskemål, hade det varit en fördel om ytterligare projektmöten observerats. Vid utformning och planering av studien har det varit svårt att skilja på vad som ligger inom ramen för denna studie samt vad som ingår i Higabs planering. Ett dubbelarbete eller gap mellan de två arbetena kan därför ha uppstått.

De nyttor Higab ser med systembytet är något fler än de som lyfts fram i denna studie, som främst fokuserat på användarvänlighet, nya funktioner samt möjlighet att utvinna statistik ur systemet. Orsaken till att övriga nyttor inte tar lika stor plats i rapporten är att de kom till författarnas insikt efter att intervjuer och observationer var genomförda. Utifrån den erhållna datan fanns då ingen möjlighet att analysera samarbetet mellan de avdelningar som efter systembytet kommer att arbeta i samma system. Fler nyttor som inte tagits upp i denna rapport handlar om detaljer i IT-systemets funktioner samt möjligheterna till snabbare support från systemets leverantör. Detta har inte analyserats av samma anledning som ovan. Avsaknaden av denna analys anses av författarna samt representant från Higab inte ha en betydande roll för de rekommenderade åtgärder som studien resulterat i. Som nämnt ligger de främsta förbättringsmöjligheterna i en ökad kommunikation samt att se processen ur varandras perspektiv, vilket är en slutsats som inte skulle påverkas om studien inkluderat fler av funktionerna i Lime. Vi anser att tillräckligt många av fördelarna med Lime har inkluderats i studien för att resultatet skall vara tillförlitligt.

Higab genomförde som nämnt ett byte av felhanteringssystem år 2016. En djupare undersökning av hur arbetet gick till då och hur processen påverkades av agerandet hade varit av värde att inkludera i denna studie. Dessvärre lyckades inte tillräcklig information erhållas kring hur arbetet gick till eftersom att varken TF eller AC var anställda på Higab vid den tidpunkten. De intervjuade serviceteknikerna arbetade där vid systembytet, men kunde inte uppge en tillräckligt detaljerad redogörelse för händelseförloppet för att resultatet skulle kunna analyseras. Även om det hade varit värdefullt att inkludera en analys av

implementeringen av Incit Xpand i studien, så tror vi att fungerande rekommendationer för åtgärder kunnat tas fram ändå eftersom att ingen av de intervjuade har minnen från förändringen.

Under studiens gång utvecklades pandemin med Covid-19 i Sverige, vilket kom att påverka observationerna av serviceteknikernas dagliga arbete på det sätt att antalet ärenden var ovanligt lågt. Endast observation av totalt tre ärenden kunde observeras. Detta medförde att resultatet av dem inte borde ses som representativa för hela verksamheten. Av den anledningen har dessa resultat inte tagits i beaktning vid analysen, utan enbart använts för att vidga vår förståelse för hur processen ser ut.

Förslag på fortsatta studier är att göra en utvärdering av hur Higabs förändring av felhanteringsprocessen fungerat. Vidare kan en mer generell studie göras av hur förändringsarbete inom fastighetsbranschen bör gå till, eftersom att denna studie enbart fokuserat på ett företag.

REFERENSER

Ahrenfelt, B. (2013). *Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer* (3., uppl.). Studentlitteratur.

Bergman, B. & Klefsjö, B. (2007). 4:e uppl. *Kvalitet - från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur.

Coetsee, L. (1999). From Resistance to Commitment. *Public Administration Quarterly*, 23(2), 204–222.

Dallas, H. J. (2015). *Mastering the challenges of leading change: Inspire the people and succeed where others fail*. Hämtad från <http://ebookcentral.proquest.com>

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (2. uppl.). Studentlitteratur.

Dicander-Alexandersson, M., Eriksson, L., & Wikström, J. (1998). *Att lyckas med processledning* (2. uppl.). Liber ekonomi.

Hackman, J. R., Pearce, J. L., & Wolfe, J. C. (1978). Effects of Changes in Job Characteristics on Work Attitudes and Behaviors: A Naturally Occurring Quasi-Experiment. *Organizational Behavior & Human Performance*, 21(3), 289–304. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90055-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90055-7)

Hayes, J. (2018). *The Theory and Practice of Change Management*. Hämtad från https://books.google.se/books?id=sbZIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false

Higab. (2019). *Årsredovisning för räkenskapsåret 1 januari - 31 december 2018*. Göteborg: Higab.

Higab. (2020). *Om Higab*. Hämtad från <https://www.higab.se/om-higab/>

Higab. (2020). *Organisationsschema Higab*. [Elektronisk bild]. Hämtad från: https://www.higab.se/wp-content/uploads/Organisationsschema_2020.pdf

Kotter, J. P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96–103.

Mindtools (2020). *SMART Goals: How To Make Your Goals Achievable*. Hämtad från <https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm>

- Laegaard, J., Bindslev, M. (2006). Focus on motivation. I Ventus Publishing ApS (Red), *Organizational theory* (ss.40-59). Hämtad från www.bookboon.com
- Ljungberg, A., & Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling: [varför - vad - hur?]* (2., kraftigt omarb. och utök. uppl.). Studentlitteratur.
- Norberg, M. (2019). *Engagerat ledarskap för att skapa förutsättningar för allas delaktighet: Utgångspunkter i kvalitetsarbete* (PhD dissertation). Acta Universitatis Upsaliensis, Uppsala. Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-385742>
- Orridge, M. (2009). *Change leadership: Developing a change-adept organization*. Hämtad från <https://ebookcentral.proquest.com>
- Patel, R., Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Pinto, J.K. (2016). *Project Management: Achieving Competitive Advantage*. Essex: Pearson Education Limited
- Ranken, N. (2007). Communicating an IT system change: Eight tips for success. *Strategic Communication Management*, 11(4), 16-19. Hämtad från <http://proxy.lib.chalmers.se/login?url=https://search.proquest.com/docview/203602222?accountid=10041>

BILAGOR

Bilaga 1 - Intervjuformulär

Intervju - Servicetekniker

Presentation av författarna och denna studie, samt syfte med intervjun.

Information om att skriftliga anteckningar kommer föras samt inspelning av samtalet kommer ske förutsatt att den intervjuade tillåter det. Svaren är anonyma, men befattning kommer att redogöras för.

- Kan du berätta litegrann om ditt jobb?
 - Hur ser en typisk arbetsdag ut?
 - Hur länge har du jobbat här?
 - Vad gjorde du innan?
- Vem är din närmsta chef?
 - Vad är din närmsta chefs uppgift gentemot dig?
- Hur tycker du att systemet för felhanteringen fungerar idag? Vilka för- och nackdelar ser du? Varför?
- Hur gör du när kunden ringer och vill lägga en felanmälan via telefon, och varför gör du som du gör?
 - Hur tycker du att telefonsamtalen påverkar ditt arbete?
- Hur skulle du se på att enbart få in anmälan via appen? Vad har det för för- och nackdelar enligt dig?
 - Hur skulle det förändra ditt arbete?
- Vad tror du att hela organisationen skulle tjäna på om all felanmälan gick via appen?
- Vet du på vilket sätt Higab förespråkar att felanmälningarna tas emot?
 - Hur strikta är dem med att de rutinerna följs?
- Vad har Higab för förväntningar och mål för arbetet du utför?
 - Hur följs målsättningarna upp?
 - Hur ofta?
- Vad anser du om förutsättningarna du får för att uppnå målen?
 - Hur skulle du önska att målen följs upp?
- (Om personen arbetade på Higab 2016), Hur gick arbetet till med implementeringen av ert nuvarande system?
 - Hur fick du utbildning i systemet?
 - Vad har du för tankar kring den support du fick? Hur gick det till?
 - Hur tycker du att Higab inkluderade dig i systemövergången?
- Hur känner du inför ett kommande systembyte?
- Vad behöver du för stöd för att sätta dig in i det nya systemet
- Finns det något du vill tillägga?
- Om vi behöver komplettera längre fram med ytterligare frågor, är det okej om vi hör av oss?

Intervju - Teknisk förvaltare

Presentation av författarna och denna studie, samt syfte med intervjun.

Information om att skriftliga anteckningar kommer föras samt inspelning av samtalet kommer ske förutsatt att den intervjuade tillåter det. Svaren är anonyma, men befattning kommer att redogöras för.

- Berätta lite om ditt arbete
 - Vad är din primära uppgift? T.ex. ansvarsområde
 - Vad har du för andra uppgifter som tillkommer?
 - Hur länge har du jobbat med detta?
 - Vad gjorde du innan?
- Vem är din närmsta chef?
 - Vad är din närmsta chefs uppgift gentemot dig?
- På vilket sätt är du involverad i felhanteringsprocessen?
- Vad tycker du om systemet för felhantering idag? Vilka för- och nackdelar ser du?
- Kan det finnas tillfällen då du väljer att inte följa rutinerna? Varför?
 - Hur skulle ditt arbete påverkas om du alltid registrerar felanmälningar enligt Higabs önskade rutiner?
- Hur agerar du när servicetekniker inte följer rutinerna?
- Hur mycket kontakt har du med serviceteknikerna?
 - Vad vet du om skillnaden mellan deras tänkta arbetsmetoder och hur de faktiskt arbetar?
- Vad har Higab för målsättningar gällande processen för felhantering?
 - Hur mäts målen?
 - Hur följs de upp?
 - Vad ges serviceteknikerna för förutsättningar att nå målen?
- Vad har Higab för förväntningar och mål för arbetet du utför?
- Hur följs målsättningarna upp?
 - Hur ofta?
- Vad anser du om förutsättningarna du får för att uppnå målen?
 - Hur skulle du önska att målen följs upp?
- (Om personen arbetade på Higab 2016), Hur gick arbetet till med implementeringen av ert nuvarande system?
 - Hur fick du utbildning i systemet?
 - Vad har du för tankar kring den support du fick? Hur gick det till?
 - Hur tycker du att Higab inkluderade dig i systemövergången?
- Hur känner du inför ett kommande systembyte?
 - Vad är de största riskerna med bytet enligt dig?
- Vad behöver du för stöd för att sätta dig in i det nya systemet?
- Finns det något du vill tillägga?

- Om vi behöver komplettera längre fram med ytterligare frågor, är det okej om vi hör av oss?

Intervju - Ledning

Presentation av författarna och denna studie, samt syfte med intervjun.

Information om att skriftliga anteckningar kommer föras samt inspelning av samtalet kommer ske förutsatt att den intervjuade tillåter det. Svaren är anonyma, men befattning kommer att redogöras för.

- Berätta lite om ditt arbete
 - Vad är din primära uppgift?
 - Vad har du för andra uppgifter som tillkommer?
 - Hur länge har du jobbat med detta?
 - Vad gjorde du innan?
 - Vad har du för bakgrund? (utbildning?)
- Hur ser organisationsstrukturen ut?
 - Vem är din närmsta chef?
 - Vad är din närmsta chefs uppgift gentemot dig?
 - Vilka är dina närmaste underordnade?
 - (Har vi fått en tillräcklig bild av hierarkin här? Be annars om förtydligande om det som saknas)
- På vilket sätt är du involverad i felhanteringsprocessen?
- Vad tycker du om systemet för felhantering idag?
 - Vilka för- och nackdelar ser du?
- Finns det tillfällen då du felanmäler?
Om ja:
 - Hur registrerar du i så fall din anmälan?
 - Använder du dig av systemet på något annat sätt?
- Hur skulle Higab som organisation påverkas av att felanmälningar enbart sker genom systemet?
- Hur skulle ditt arbete påverkas om felanmälningar alltid registreras enligt higabs önskade rutiner?
- Hur mycket kontakt har du med serviceteknikerna?
- Vad vet du om skillnaden mellan deras tänkta arbetsmetoder och hur de faktiskt arbetar gällande mottagning av felanmälan?
 - Vad vi har förstått så går en stor del av felanmälningarna utanför systemet. Vad tror du är den största anledningen till att det blivit så?
 - Arbetar ni för att motverka detta? I så fall, hur?
 - Hur arbetar ni med ST gällande detta? Hur arbetar ni för att minska antalet telefonsamtal?
- Vad har Higab för målsättningar gällande processen för felhantering?

- Hur mäts målen?
- Hur följs de upp?
- Hur ofta följs de upp?
- Hur agerar ni när målen inte uppnås?
- Vad ges era anställda för förutsättningar att nå målen?
- Hur agerar ni vid tillfällena då målen inte uppnås?
- Vad vi har förstått så bytte Higab till Incit Xpand år 2016. Vad vet du om hur implementeringen gick till?
 - Hur gick utbildningen för de olika typerna av anställda till?
 - Vad gick bra?
 - Vad gick mindre bra?
- Hur känner du inför ett systembyte till hösten?
 - Hur tror du att användarna av systemet kommer reagera på ett systembyte?
 - Vad är din uppfattning om deras inställning till bytet?
 - Vilka problem tror du kan uppkomma under implementeringen?
 - Vilka är de största riskerna?
 - Hur kommer dessa hanteras?
- Finns det något du vill tillägga?
- Skulle det vara okej om vi kontaktar dig via e-post för om vi i efterhand skulle inse att vi behöver komplettera någon fråga?

Intervju - Avdelningschef på annat fastighetsbolag som använder Lime

Presentation av författarna och denna studie, samt syfte med intervjun.

Information om att skriftliga anteckningar kommer föras samt inspelning av samtalet kommer ske förutsatt att den intervjuade tillåter det. Den intervjuade samt bolaget är anonymt, men befattning och typ av företag kommer att redogöras för.

- Vad har du för roll i företaget?
- Vad använder ni Lime till?
- Vilket system använde ni förut?
- Vad var anledningen till att ni bytte?
- Hur många påverkades av bytet?
- Hur gick implementeringen till?
 - Hade man utbildning? Isåfall, hur gick den till (stora grupper)?
 - Hur gick man tillväga vid pilotprojektet? (Använde man sig av det gamla och det nya samtidigt?)
 - Hur lång tid avsatte ni?
 - Var det en rimligt uppskattad tid?
- Om problem:

- Vad såg ni för risker innan bytet?
- Uppstod dessa risker? Om ja, hur hanterade ni dem?
- Uppstod oväntade problem?
 - Om ja, hur påverkades ni av dem?
 - Hur hanterade ni dem?
- Fanns det motstridigheter från anställda? Hur hanterade ni dem?
- Berättade man i tid att det skulle ske ett byte? Om inte, varför då?
- Vilken del av ert tillvägagångssätt vid systembytet tycker du att ni gjorde allra bäst?
- Om du fick chansen att göra om förändringsarbetet, vad hade du då gjort annorlunda?
- Har du något tips inför Higabs kommande systembyte?
- Är det något du vill tillägga?

Bilaga 2 - Observationsschema

Observation av serviceteknikers arbete under 60 min

Antal telefonsamtal

- Antal inkommande samtal:
- Antal utgående samtal:

Telefonsamtalens längd:

Med vem pratar de?

Vad gäller samtalen?

Hur mycket använder de sig av felhanteringssystemet i arbetet?

- Antal gånger
- Hur länge

Sammanfattning av serviceteknikernas arbete under observationen:

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR SUPPLY AND OPERATIONS MANAGEMENT
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2020
www.chalmers.se



CHALMERS