



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT  
Avdelningen för företagsekonomi

B-uppsats i företagsekonomi

# Ledarskap och kommunikation

- I samband med organisationsförändringar



## Förord

Vi vill tacka vår handledare Bengt Kjellén som varit ett stort stöd under studiens gång. Bengt har bidragit med givande feedback och ett glatt humör. Vi vill även tacka våra respondenter som ställt upp och bidragit med sin erfarenhet och kunskap. Tack!!

## Sammanfattning

Studiens syfte var att få kunskap om förhållanden som kan leda till ett förändringsarbete som är lyckosamt. Det vi ville undersöka var hur en ledare ska bete sig/handla för att få en lyckad organisationsförändring men även varför och på vilket sätt kommunikationen är viktig vid en förändring?

Metoden som användes var kvalitativ och vårt empiriska material skaffades genom intervjuer. I vår studie deltog fem respondenter. Genom analys av teori och intervjumaterial har vi kommit fram till slutsatsen att man måste ha egenskaper från både transformativt och transaktionellt ledarskap. Vi anser att man behöver ha många egenskaper från det transformativa ledarskapet men att man även behöver vara auktoritär i sitt ledarskap, vilket man kan se hos en transaktionell ledare. Kommunikation och delaktighet var två element som ständigt dök upp i teorin och under intervjuerna som viktiga delar i förändringsarbete.

### Nyckelord:

Organisationsförändring, leda förändringsarbete, ledarskap under motstånd, organizational change, organisational/internal communication.

## Innehåll

1. Introduktionsavsnitt.....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	1
1.3 Problemformulering och syfte.....	3
2. Metod .....	4
2.1 Ansats .....	4
2.2 Design.....	4
2.3 Urvalskriterier .....	4
2.4 Datainsamling/Bearbetning .....	5
2.5 Tillförlitlighet .....	5
3. Teori .....	6
3.1 Förändring .....	6
3.2 Kultur .....	8
3.3 Motstånd.....	9
3.4 Ledarskap – I allmänhet .....	10
3.4.1 Ledarskap i förändring .....	12
3.4.2 Upptining.....	12
3.4.3 Genomförandet/förändring.....	14
3.4.4 Nedfrysning/återfrysning .....	16
3.5 Kommunikation.....	16
3.6 Utvärdering.....	17
4. Empiriskt resultat .....	18
4.1 Hur beskriver du din ledarstil? .....	18
4.2 Vad har du för erfarenhet av förändringsarbete?.....	19
4.3 Vilka är dina viktigaste arbetsuppgifter som ledare i ett förändringsarbete?.....	20
4.4 Vad har du gjort som underlättat förändringen? .....	21
4.5 Kunde du gjort något annorlunda? .....	22
4.6 Funderade ni över ledarskapets betydelse för förändringsarbetet? .....	23
4.7 Hur presenteras förändringar till medarbetarna i er organisation?.....	23
4.8 Hur har de olika besluten förankrats hos medarbetarna? .....	24
4.9 Har ni någon slags strategi för hur idén ska förmedlas? .....	25
4.10 Hur ni använt dialog/information under förändringen? .....	26
4.11 Hur fungerade kommunikationen under förändringsarbetena?.....	26
4.12 Vilka positiva och negativa effekter har du upplevt i och med förändringsarbete?.....	27
4.13 Hur upplever ni att stämningen varit och har den spelat roll för förändringsarbetet?..	28
4.14 Motstånd från medarbetare?.....	29

4.15 Hur viktigt tror du att delaktighet är i en organisationsförändring?.....	30
4.16 Vilken form av utvärdering gör ni efter förändringarna?.....	31
4.17 Anser du att ledningen får tillräckligt med tid att genomföra förändringar? .....	32
4.18 Har du en "husgud" eller metod eller bok som utgångspunkt?.....	32
5. Analys och tolkning .....	34
6. Slutsats .....	39
7. Referenser.....	41
8. Bilaga .....	43
8.1 Intervjufrågor .....	43

# 1. Introduktionsavsnitt

## 1.1 Bakgrund

Av många anledningar är det vanligt med organisationsförändringar i dagens organisationer. Detta är inget nytt, en organisation kan inte vara helt stillastående utan måste genomföra en förändring för att utvecklas och för att anpassa sig till omvärlden (Johansson & Heide, 2008). Kravet på förändring blir allt starkare och sker i ett snabbare tempo. Detta drabbar inte bara organisationer och samhället utan också oss själva som enskilda individer (Jacobsen, 2013). Förändringarna kan vara positiva, negativa, välkommande och hatade. Våra reaktioner beror på om förändringarna är självvalda eller påtvingade och vilka konsekvenser de får (Angelöw, 1991).

Förr var förändringsarbetet toppstyrt av auktoritära ledare som formulerade och tog beslut om förändringarna. De underordnade fick direktiv som de strikt skulle följa utan att de blivit tillfrågade eller delaktiga i besluten. Detta toppstyrda förhållningssätt håller på att successivt försvinna (Angelöw, 1991; Ahrenfelt, 2001). Ledningen i organisationer börjar se individen och dennes tankar, känslor och potential i sitt handlande. De ser inte längre medarbetaren som ett objekt utan som en resurs i organisationen. Medarbetarna har fått en mer betydelsefull roll i organisationen än tidigare, man har insett deras betydelse för organisationens framgång (Angelöw, 1991).

Idag kan man se att det finns mycket artiklar och reportage i media angående ämnet ledarskap. Det man även kan se är att det finns många ledarskapsutbildningar. Det läggs stort fokus på hur ledaren ska vara och hur man som ledare ska kommunicera.

Vi vill med vår studie ta reda på ledarskapets och kommunikationens betydelse vid organisationsförändring, liten som stor. Vi vill även få kunskap om förhållanden som kan leda till ett förändringsarbete som är lyckosamt. Detta är intressant då vi tror och hoppas att vi kommer att besitta en ledarposition i vårt framtida yrke.

## 1.2 Problemdiskussion

I alla organisationer sker förändringar, både planerade och icke planerade. För att organisationen ska överleva "trycket" från interna och externa intressenter är det viktigt med kunskap och erfarenhet av förändringsarbete. "Förändringarna kan vara olika slag - stora och omvälvande eller små och kontinuerliga." (Johansson & Heide, 2008).

Det finns många olika modeller för hur organisationsförändringar ska ske på ett bra och effektivt sätt, problemet är bara att det är många utav dessa modeller som misslyckas (Alvesson & Svenningsson, 2008). En vanlig sak som händer i början av en organisationsförändring är att medarbetare känner energi och entusiasm som oftast rinner ut i sanden (Alvesson & Svenningsson, 2008). Om inte engagemang finns uppskattar Kotter (1998) att 75 % av planerade försök till förändring misslyckas. Det finns forskning av McKinsey & Company som säger att människor är den största orsaken till att förändringar misslyckas (Stanleigh, 2013).

Det finns ett begrepp som lyder: "Ledarskap stavas kommunikation" (Ekstam, 2005). Det är din förmåga att kommunicera och informera som är det avgörande om ditt förändringsarbete blir lyckat (Ekstam, 2005). Ledarskapet handlar om att få till förändring samt utveckling men också att kunna se helheten. Ledaren behöver ha förmågan att få medarbetarna att höja

blicken och skapa engagemang. Ledarskapet beskrivs oftast som något bra, Hitler och Stalin framhålls sällan som framgångsrika ledare vilket de faktiskt var, de lyckades mobilisera sina efterföljare (Svenningsson & Alvesson, 2010). Vi vill se om det krävs en viss ledarstil för att driva igenom ett lyckosamt förändringsarbete.

Det finns flera orsaker till att medarbetarna är negativa eller gör motstånd mot förändringar. Detta är logiskt anser Angelöw, eftersom förändringarna är toppstyrda och att medarbetarna inte har någon möjlighet att påverka. Men det finns även flera skäl till varför medarbetarna kan vara positiva till och acceptera en förändring. Individer har nämligen ett behov av förändringar och utmaningar, genom dessa utvecklas vi både yrkesmässigt och personligt. Istället för att se förändringar som ett hot kan man se det som en utmaning (Angelöw, 1991).

Förändringar kan utmärkas hos medarbetarna av ovisshet, oro, korridorsnack och informationsbrist. Ledarna kan minska dessa negativa effekter genom att satsa på en bra intern och extern kommunikation (Johansson & Heide, 2008). Många gånger saknar ledningen insikt om att organisationer är invecklade och röriga system, där alla påverkar varandra (Ekstam, 2005).

När en organisation genomgår en förändring är kommunikationen mycket viktig och kan ha en avgörande betydelse i förändringsprocessen. Det är därför viktigt att undersöka om det förekommit brister i informationshanteringen eftersom bristfällig information kan orsaka förödande konsekvenser för organisationen (Johansson & Heide, 2008).

För att skapa en förståelse för förändring krävs tät och tydlig kommunikation (Alvesson & Svenningsson, 2008). En av de främsta faktorerna som gör att förändringen misslyckas är att det brister i den interna kommunikationen (Johansson & Heide, 2008). Får inte medarbetaren tillräckligt med information skapar de en egen bild av det som sker. Då många av medarbetarna tolkar informationen olika kan det resultera i att felaktiga rykten sprids. Därför är det för det mesta bättre med en öppen och fortlöpande kommunikation (Johansson & Heide, 2008).

En organisation består av medarbetare, chefer och högsta ledning. Alla har ett samband och påverkas av varandras prestationer i organisationen. Vi har valt att undersöka chefernas ledarskap och kommunikation i samband med en organisationsförändring. De sitter i en sådan position där de behöver kommunicera med både högsta ledning och sina medarbetare. Detta ser vi som positivt i vår studie, då kommunikationen kan skilja sig åt beroende på vilken roll eller relation chefen har med individen (Nilsson & Waldemarson, 2007).

Förändringen beslutas oftast i högsta ledning och ska implementeras ner till medarbetarna men vår förutfattade mening är att i flesta fall kör chefen över medarbetarna vid en förändring i organisationen. Vi har själva varit med om organisationsförändringar av olika slag, där bland annat kommunikationen uteblivit.

Våra tidigare chefer har varit både bra och dåliga och när vi under studietiden läst olika kurser som behandlar vårt valda ämne har intresset uppkommit med många funderingar kring våra tidigare chefers beteenden vid förändring. Vi har haft både kvinnliga och manliga chefer, arbetat i stora och små organisationer både privat och statligt ägda. Vi har diskuterat om något av detta har någon betydelse vid en förändring. Är det skillnad mellan kvinnligt/manligt ledarskap vid en förändring? Spelar det någon roll vilken organisation man arbetar i? Vår uppfattning är att det finns skillnad i kvinnligt och manligt ledarskap och att det finns skillnader beroende på vilken organisation du arbetar i.

För att se om vår uppfattning stämde valde vi både kvinnliga och manliga respondenter som arbetade i olika organisationer i varierande storlekar och med olika ägande. Våra funderingar kring storlek och ägande på organisationen utgick ifrån vår uppfattning om man arbetar på ett litet företag blir man mer ”kompis” med sina medarbetare och det kan medföra svårigheter att leda gruppen. Om man arbetar på ett större företag anser vi att man bör vara mer ”professionell” i sin ledarroll.

Vilken/vilka ledarstilar är bäst när man leder en organisation under förändringsarbete? Det finns en uppsjö med teorier om hur ledaren bör vara. Vi vill med litteratur och med empiri från ett antal utvalda personer med olika ledarpositioner få fram hur en bra ledare bör vara i en föränderlig organisation. Vi tror genom erfarenhet från tidigare kurser att ett transformativt ledarskap är det bästa ledarskapet vid en organisationsförändring.

### 1.3 Problemformulering och syfte

Syftet med uppsatsen är att få kunskap om förhållanden som kan leda till ett förändringsarbete som är lyckosamt. Genom frågorna som följer nedan anser vi komma fram till ett resultat:

- Hur ska en ledare bete sig/handla för att få en lyckad organisationsförändring?
- Varför/på vilket sätt är kommunikationen viktig vid en förändring?



## 2. Metod

Innan och under vår studie har vi tagit del av relevant litteratur, kurs-PM, föreläsningar, vetenskapliga artiklar samt intervjuer med personer som har olika ledarskapsbefattningar.

### 2.1 Ansats

Vi har använt oss utav en kvalitativ metod och valt att skriva utifrån ett hermeneutiskt synsätt i vår studie för att få en mer ökad och djupare förståelse av vårt valda ämne. För att få en förståelse för människors sätt att agera och resonera samt att särskilja eller urskilja handlingsmönster passar den kvalitativa metoden bäst (Holme & Solvang, 1997). Det är en metod som är anpassningsbar, eftersom det går att anpassa efter undersökningens framsteg och situation (Jacobsen, 2002).

Vår insamling av primärdata har skett genom öppna intervjuer och observationer för att få in respondenternas åsikter och upplevelser. Här har vi fått möjlighet till förtydligande och omformulering av frågorna.

Vi har valt att inte använda oss av den kvantitativa ansatsen då vi inte kommer att kunna hitta ett medeltal eller generalisera (Jacobsen, 2002).

### 2.2 Design

Vårt empiriska material är byggt på en semistrukturerad intervjuform där ämnesområdena är bestämda (Björklund & Paulsson, 2003). Under denna intervjuform får respondenterna chansen att säga sin åsikt och friheten att ge mer öppna svar (Bang, 1999). Vi kommer att använda oss av en utarbetad intervjuguide som innehåller frågor som ska täcka de viktigaste områdena och som även ger oss tillgång till relevant information för vår studie (Dalen, 2008; Björklund & Paulsson, 2003). Vi kommer dessutom att ställa samma frågor till alla respondenter.

### 2.3 Urvalskriterier

Vi valde ut personer med tanke på kön, i vilken organisation samt vilken ledarposition de har. När vi skulle välja ut respondenter till vårt valda ämne hade vi funderingar kring skillnader på kvinnligt/manligt ledarskap och om storlek på organisation, statligt eller privat ägande hade någon betydelse. Vi ville även undersöka om själva ledarpositionen samt hur många medarbetare man var chef över har någon betydelse.

Respondenterna som valts ut är personer som har erfarenhet från förändringsarbete i organisationer och därav mycket kunskap och erfarenhet att bidra med i vår studie. Vissa utav respondenterna har precis varit med om stora förändringar och några är mitt uppe i ett förändringsarbete i sin organisation.

Vi började med att gå igenom våra vänlistor på Facebook och tittade om vi kunde hitta bra respondenter därifrån. Vi skickade sedan ett meddelande till de personer som vi antog hade en ledarposition i sitt arbete. Vi informerade dem om vår studie och frågade om de ville ställa upp på en intervju samt att intervjun skulle ta max en timme. Vi fick snabb respons av många som ville delta. Utifrån de svar vi erhöll valde vi ut de respondenter vi ansåg vara betydelsefulla för vårt arbete.

## 2.4 Datainsamling/Bearbetning

Huvuddelen i uppsatsen kommer grunda sig på väl genomgången litteratur i det valda ämnet med inslag av empirisk fakta. Vi har sökt brett för att få större överblick i ämnet. Därefter har vi noga valt vår använda litteratur. Dessa kommer vi att kritiskt granska och göra tolkningar av.

Vi har använt oss av Högskolan Västs bibliotek för att hitta sekundärdata till vår studie. Vi har även använt oss utav Högskolan Västs databas ABI Inform vid sökning av vetenskapliga artiklar. Sökord vi använt oss utav är: Organisationsförändring, leda förändringsarbete, ledarskap under motstånd, förändringsarbete, kommunikation/intern kommunikation, organizational change, internal communication, organisational communication, leading change, change management, leadership during resistance. Ytterligare hjälpmedel för att hitta fakta har varit sökmotorn Google.

Vår primärdata har vi fått genom personliga träffar, mail- och telefonkontakt med våra utvalda respondenter. Då vi anser oss själva ha viss förkunskap i vårt valda ämne så har vi skaffat mer kunskap innan vi genomförde intervjuerna. Detta för att lättare känna igen nya saker man inte tidigare har haft kunskap om eller nya kännetecken eller händelser som är viktiga att ta del av.

Enligt Kvale (1997) startar en analys av data redan vid intervjutillfället. För att kunna ge en rättvis bild av respondenternas svar och få rätt citat i studien spelade vi in intervjuerna efter samtycke av respondenterna (Dalen, 2008). Vi har även gjort stödanteckningar. Båda författarna har varit med vid transkriberingen och renskrivningen av intervjuerna och anteckningarna, detta för att få en så fullständig bild av intervjuerna som möjligt. Enligt Kvale (1997) är detta en bättre teknik än att endast en individ hade suttit och renskrivit materialet. Vi gjorde även transkriberingen för att vi skulle kunna tolka det på rätt sätt och att vi skulle kunna gå tillbaka och lyssna eller läsa igen om det behövdes. Vi har läst igenom transkriberingsutskriften för att hitta likheter och olikheter mellan respondenternas svar under intervjuerna. Vår primärdata analyserades med utgångspunkt från våra valda teorier som ansågs vara betydelsefulla för vår uppsats.

Intervjuerna ägde rum på respondenternas arbetsplatser, detta har de själva fått bestämma. Intervjuerna tog cirka 45 minuter. Vid intervjutillfället informerade vi respondenterna om att de skulle vara anonyma. De tyckte att det inte spelade någon roll men under själva intervjuerna sa några att detta behöver ni inte gå ut med, då valde vi att ha anonymitet över hela arbetet så att inte missförstånd och missuppfattningar skulle uppstå.

## 2.5 Tillförlitlighet

En utgångspunkt i en kvalitativ undersökning är att det inte alltid finns ett rätt svar. Det finns många olika tänkbara beskrivningar av vår sociala verklighet. Vi träffade dem personligen, då fanns det möjlighet att tolka det som sades men också möjlighet att tolka den icke verbala kommunikationen. Under intervjun var vi noga med att undvika ledande frågor vilket ökar tillförlitligheten.

Vi använde oss utav appen Evernote för inspelning av intervjuerna som vi anser öka tillförlitligheten då vi kan gå igenom intervjuerna flera gånger samt att få rätt citat.

### 3. Teori

Idag lever vi med ständiga förändringar och med en intensiv utveckling i många organisationer. Betydelsefulla förutsättningar för att framtidens uppgifter ska klaras av är att det finns en kunskap och ett bra ledarskap som kan arbeta i en organisationsförändring. Vi är mer och mer beroende av medarbetarna och deras välvilja till förändring och deras egna initiativ till förändringsarbete. En organisation behöver ett ledarskap som ska hjälpa medarbetarna att kunna hantera osäkra förhållanden, att hon/han ska kunna gå utanför ramarna och rutiner som är invanda. Det är en nödvändighet i dagens samhälle för att en organisation ska kunna utvecklas och må bra.

#### 3.1 Förändring

Det finns en mängd olika sätt att se på förändring. Bland de viktigaste hör förändringars omfattning, förändringars källor, förändringars politik och förändringens innehåll (Alvesson & Sveningsson, 2008).

*Förändringars omfattning:* Förändringar karakteriserar som antingen revolutionerande eller evolutionär. Om en förändring är revolutionerande så berör den flera organisatoriska dimensioner samtidigt. Det är omfattande förändringar som påverkar kultur, kontrollsystem, struktur och ledarskap. Förändringarna kommer från t ex produktutveckling, ny teknik eller en konkurrenssituation. De evolutionära förändringarna påverkar endast delar av organisationen. Dessa omfattar bland annat design, distribution och rekrytering. Revolutionerande förändring pågår under en avgränsad period, medan evolutionära förändringar sker gradvis under längre period (Alvesson & Sveningsson, 2008).

*Förändringars källor:* En förändring kan vara planerad där det är ledningens ambitioner och planer som gäller eller en framträdande förändring som framhäver medarbetarnas betydelse och där man tar hänsyn till kontextuella perspektiv. Bland planerade förändringar finner man förändringsprogram, omstrukturering, kvalitetsprogram etc. I framträdande förändring finner man bland annat kontinuerliga förbättringsprojekt (Alvesson & Sveningsson, 2008).

*Förändringars politik:* Beroende på sin politiska styrka kan initiativet till förändring ta sig olika uttryck i fråga om deltagande, förhandlingar och motstånd (Alvesson & Sveningsson, 2008).

*Förändringars innehåll* avser förändringens ”vad”, t ex strategi, rationalisering, ledningskontroll, organisationskultur, belöningsystem eller nytt produktionssystem. Men det kan även handla om nyskapelser av nya produkter eller tjänster (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Det finns många definitioner på förändring. De flesta innehåller någon form av olika tillstånd. Här nedan följer två definitioner:

Jacobsens (2013) definition: “En organisation har förändrats när den uppvisar olika drag vid (minst) två olika tidpunkter.”(s.21).

Angelöws (1991) definition: “att något ändras från ett tillstånd till ett annat”(s.20).

Förändringar är något som vi måste förhålla oss till eftersom det sker i alla sektorer och branscher (Jacobsen, 2013). Organisationen påverkas ständigt genom t ex politiska beslut, teknisk utveckling, konkurrensbilden eller attitydförändringar hos kunder (Ahrenfelt, 2001).

Det har påståtts att organisationerna idag inte har något val, antingen får man vara med i förändringarna som sker eller så dör organisationen ut (Jacobsen, 2013). Det finns även interna drivkrafter till förändring som t ex ny teknik, revidering för ny produkt och tjänst och nya chefer (Alvesson & Sveningsson, 2008). Det är viktigt att förändringarna i organisationerna hanteras på ett bra sätt. Om förändringar misslyckas kan det innebära dåliga intäkter, förlorade möjligheter, förlorade anställda, sårbarhet mot konkurrenterna men också att medarbetare känner rädsla och får en ökad cynism (Stanleigh, 2013)

Nya värderingar hos löntagare, globalisering och pressen från finansmarknaden driver fram krav på organisationsförändring. Att hantera och förstå förändring har blivit som en industri som innefattar bland annat konsultföretag, management- och ledarskapsguruer (Alvesson & Sveningsson, 2008). Det är mer vanligt att organisationer följer moden och trender än att de försöker göra en tolkning av sin egen kontext för att lösa problem och få nya idéer. Modet förändras hela tiden och med detta förändringsambitionerna som inte är särskilt välmotiverade eller välgrundade (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Under lång tid har organisationer fokuserat på att ha stabilitet i företaget, det har varit betoning på att strukturera upp miljön så att människor kan exempelvis följa regler och rutiner som skapar trygghet och gemenskap som i sin tur tar bort ångesten. Frågan man kan ställa sig är varför organisationer går ifrån stabila och trygga situationer till att sätta igång förändringsprocesser som är riskfyllda och osäkra (Jacobsen, 2013).

Jacobsen (2013) anser att det inte finns någon bestämd allmän teori som kan användas i alla kontexter för att alla förändringar är unika. Han menar att förändringar har vissa gemensamma grunddrag som visar sig på olika sätt i olika konstellationer. Det finns några centrala element i teorin om organisationsförändring:

- *Förändringens drivkraft*  
Den traditionella teorin om organisationer har gjort skillnad på yttre och inre drivkrafter. Inre menas som interna förhållanden i medan yttre menas som förhållanden organisationen inte kan påverka eller har kontroll över, något som organisationen måste anpassa sig till. Det kan vara saker som teknologiska förändringar, förändringar i konkurrensförhållanden, problem med produktion eller sjukfrånvaro (Jacobsen, 2013 s. 54).
- *Identifiera innehållet i förändringen*  
Förändringens innehåll kan definieras på många olika sätt. Det kan handla om förändring i produktion, resultat, organisationens formella eller informella detaljer eller reella och symboliska förändringar (Jacobsen, 2013 s. 69).
- *Förändringens omfattning*  
Alla organisationer genomgår mer eller mindre radikala förändringar genom åren. Dessa förändringsfaser kan ibland gå upp och ner i omfattning (Jacobsen, 2013 s. 83) men det är av största vikt att man som organisation preciserar omfattningen av förändringen (Jacobsen, 2013 s. 95).
- *Förändringen måste kontextualiseras*  
Organisationer består av en inre och en yttre kontext. Den inre är organisationens egenskaper, den yttre är organisationens omgivning. Dessa är viktiga för de kan innebära både begränsningar och möjligheter för förändringsarbetet (Jacobsen, 2013 s. 98).

- *Förändringen måste ses som en process*  
Det finns två förutsättningar till att en planerad förändring går att genomföra. Det ena är att man noga valt ut en rätt förändringsstrategi och det andra är att ledningsformen är anpassad till processen i förändringen samt kontexten (Jacobsen, 2013 s. 169).

För att få en bättre förståelse av organisationsförändring går det att göra en indelning i sex dimensioner: (Johansson & Heide, 2008 s. 17-18)

<i>Grad:</i>	Förändringar kan ske i olika grad från mindre till större, de kan ske hastigt eller gradvis.
<i>Typ:</i>	Finns två typer <i>diskursiva</i> och <i>substantiella</i> . Diskursiva förändringar äger rum när ledningen säger att man ska arbeta efter en ny management-trend som t ex Lean utan att det genomförs någon egentlig förändring. Diskursiv förändring - en avsiktsförklaring som inte går i uppfyllelse. Substantiella förändringar inträffar när en avsiktsförklaring materialiseras och utförs. Sådana förändringar går att dela in i tekniska, administrativa och produkter etc.
<i>Medvetenhet:</i>	Vissa förändringar är planerade och medvetna, vissa sker bara av sig själv.
<i>Tidshorisont:</i>	Förändringar kan vara omedelbara till utdragna.
<i>Drivkraft:</i>	Förändring kan komma från flera håll, internt, externt, centralt och lokalt.
<i>Kontroll:</i>	Förändring kan införas på två sätt. Kontrollerat eller växer fram. Det vanligaste är att ledningen har utvecklat en plan hur förändringen ska implementeras i organisationen.

### 3.2 Kultur

Det är viktigt att beakta kulturen då denna kan orsaka problem vid en organisationsförändring då inga organisationsförändringar är kulturfria. Kulturen är ett viktigt element vid förändringar (Alvesson & Sveningsson, 2008 s. 12). Förändring av kulturen i företaget påverkar hela organisationen vare sig de vill eller inte. En kulturell förändring är inte en enskild aktivitet utan påverkar också strategi, struktur och andra kontrollsystem (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Det kan finnas starka och homogena kulturer i organisationer men det finns också kulturer som är mer fragmenterade, de består av subkulturer eller av kulturer som inte är så starka (Jacobsen, 2013). I den starka kulturen kan förändring ses som något dåligt, här brukar inte medarbetarna vara villiga att ta till sig förändring. De ser detta som ett angrepp på deras tillhörighet och existens. I en organisation där de har flera eller inte så starka kulturer blir det lättare att få till en förändring. Det finns fler åsikter, synsätt och världsbilder att blanda och ta av internt i organisationen.

Jacobsen (2013) nämner att det finns forskning som pekar på att styrkan i kulturen kan vara både en fördel, då den under stabila förhållanden kan bidra till bra och lyckade resultat, och en nackdel, om miljön förändras kan kulturen bli en belastning om inte kulturen lägger stor vikt vid anpassningsförmåga.

Det är svårt att fastställa vilken eller vilka kulturer som är mer eller mindre förändringsbenägna men det finns studier som säger att olika förändringstyper är lättare att driva igenom i en viss kultur om man jämför med andra. Det har stor betydelse att förändringsledaren är medveten om detta när han/hon vill genomföra en förändring som är planerad (Jacobsen, 2013).

När en organisation ska göra en planerad förändring är det viktigt att vara medveten att det tar tid att ändra kulturen. Kultur är en lärandeprocess i flera steg som organisationen måste ta sig igenom:

- “Den gamla kulturen måste kartläggas, om man måste få fram värdena och normer.
- Man måste påvisa hur värden och normer kommer till uttryck i beteende och fysiska förhållanden.
- Man måste utforma nya artefakter - beteenden och fysiska förhållanden - som förmedlar nya värden och normer.
- De nya artefakterna måste sedan fyllas med ett symboliskt innehåll och tilldelas ett särskilt värdemässigt innehåll.” (Jacobsen, 2013 s. 132)

Det bildas ingen ny kultur i organisationen om inte medarbetarna accepterat kulturen och sådant tar tid och kan bara ske under ett längre tidsperspektiv. Det behövs strategier för upplärning, utbildning och socialisation under lång tid. De formella elementen (struktur, strategi och system) går snabbt att förändra medan de informella elementen (kultur och informella maktförhållande) tar lång tid. Det krävs att medarbetarna lär och tar till sig det nya, de kanske måste göra sig av med gamla invanda normer och värden. Förändringsledaren måste vara medveten om att det finns en stark koppling mellan formella och informella element. När ledningen ska försöka ändra strukturella förhållanden kan det uppfattas som att de försöker ändra på centrala värden, detta kan bidra till att det inte alltid går snabbt att förändra de strukturella förhållandena (Jacobsen, 2013).

### 3.3 Motstånd

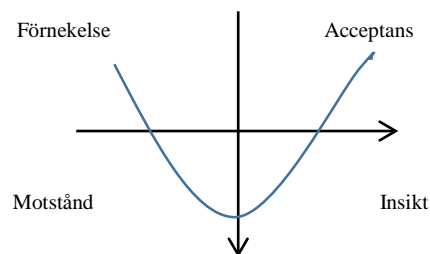
Motstånd uppkommer ofta vid stora förändringar i arbetet till exempel krav på kompetens och färdighet, men också vid förlust av arbete, nya arbetsvillkor, minskad status etc. (Alvesson & Sveningsson, 2008). Att medarbetarna upplever motstånd är normalt och att förändringsledaren väl förstår det underlättar förändringsprocessen (Stanleigh, 2013) Det är inte bara de anställda som gör motstånd, även de olika intressenterna kan göra motstånd för att de har en annan uppfattning om vad som ligger i organisationens intresse. För att minska motståndet kan förändringsledaren låta medarbetarna vara med i planeringen av förändringen, ge information och uppmuntra (Alvesson & Sveningsson, 2008). Det är bra som ett första steg att bjuda in medarbetarna till ett möte där de får delta och diskutera frågor de har, detta görs delvis för att undvika motstånd (Alvesson, 2009).

En förändring ifrågasätter redan ett etablerat och ett inrotat arbetssätt och samarbetsmönster (Flach, 2006). Om en förändring sker i verksamhetens processer och rutiner krävs omtänkande och omlärande, kan detta skapa stress och missanpassningsreaktioner. För att kunna göra en förändring utan dessa negativa konsekvenser behövs en förankring i förändringens mål, behov och strategi i öppen kommunikation med medarbetarna. Det är också viktigt att medarbetarna aktivt medverkar i förändringsprocessen (Flach, 2006; Stanleigh, 2013). Förändring möter alltid motstånd på olika plan, bland till exempel grupper, individer eller i förhållanden som hör ihop med verksamhetens struktur och processer. Det är

viktigt att identifiera detta motstånd i ett tidigt skede för att ändra insatser för hantering av frågor som uppstår för att kunna säkerställa framgång och för att man ska kunna genomföra förändringen (Flach, 2006; Stanleigh, 2013).

Förändringar möts ofta med skepsis och misstro av medarbetarna. Det finns flera skäl till detta. Förändringar skapar osäkerhet hos medarbetarna och informationsbehov om vad förändringen innebär. Synen på förändring varierar också och påverkar vår förmåga att handskas med osäkerhet och en viss del av otrygghet som förändringar orsakar (Cepaite, 2008).

Hur medarbetarna reagerar på förändringar kan beskrivas med hjälp av kriskurvan. Ofta reagerar medarbetaren först genom förnekande, man undviker helt enkelt att se det som sker. I andra steget kommer motståndet. Det tredje steget kallas insiktsstadiet, här upptäcks möjligheter och åtgärder utvecklas. I fjärde steget kommer medarbetaren in i acceptansstadiet, här får medarbetaren ut något positivt av förändringen (Bruzelius & Skärvad, 2011). Figur nedan visar de olika faserna.



Motstånd från organisationsmedlemmarna lyfts ofta fram som en orsak till att förändringar misslyckas. De ses som motsträviga och sabotörer av ledningen, organisationsmedlemmarna antas också ha dålig lyhördhet. En förklaring till deras motstånd kan vara att de inte vill förlora något av värde (Johansson & Heide, 2008). Motstånd kan även förknippas med tidigare negativa erfarenheter som gör att de väljer att "ducka" och arbeta på som vanligt (Johansson & Heide, 2008 s. 19). Medarbetarnas erfarenheter påverkar inställningen till nya förändringsinitiativ (Johansson & Heide, 2008).

Eftersom medarbetare och chefer har minnesbilder av tidigare förändringar och att alla tolkar dessa olika utifrån sina egna erfarenheter så är kommunikationen med vissa medarbetare betydelsefull. När medarbetarna förstår att förändringen kommer att påverka deras avdelning, ställer de naturligtvis frågan hur det påverkar deras arbetssituation och om deras kompetens räcker till. De flesta medarbetare är först och främst intresserade av sin egen situation, inte för organisationen (Cepaite, 2008).

### 3.4 Ledarskap – I allmänhet

I samband med organisationsförändringar krävs både energi och mycket tid från både chefen och medarbetarna. Chefer ska både kunna planera en förändring och reagera på förändringar i omvärlden (Alvesson & Sveningsson, 2008). Utmaningen för förändringsledarna blir att vara anpassningsbara men också att se till att medarbetarna får möjlighet att anpassa sig (Stanleigh, 2013).

Att hitta en entydig definition av vad ledarskap betyder är komplext. Här nedan finns ett fåtal:

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att ledarskap är: " ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande." (s.

451). Det är en process som sker mellan människor där man eftersträvar att influera andra. Som ledare arbetar man mot att nå sina mål och motiverar medarbetarna till prestation och att de trivs på sin arbetsplats (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Bass (Svenningsson & Alvesson, 2010) menar att ledaren ska "transformera efterföljare, skapa visioner av målen så att de kan uppnås, och formulera vägen för medlemmarna så att de kan nå målen" (s. 16).

Yukl definierar ledarskap enligt följande "Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives." (Yukl, 2010, s. 26)

Under förändring förändras oftast trygga och förutsägbara processer och rutiner. Då är det viktigt att ha personer som kan stå stadigt på jorden och fatta beslut som inte är rutinmässigt beslutade (Jacobsen, 2013). I en förändring måste det finnas en ledare som är ärlig och som medarbetarna känner förtroende för (Stanleigh, 2013). Det är även viktigt att medarbetarna har en ledare som kan förmedla nya visioner och få ordning på förvirringen som uppstår i förändringsprocessen (Jacobsen, 2013).

Jacobsen (2013) beskriver två olika ledarstilar som lätt uppfattas som en mjuk ledarstil som är inriktad på människan och en hård ledarstil som är baserad på makt. Dessa två ledarstilar är lätt att förknippa med skillnaden mellan transaktionellt och transformativt ledarskap.

Den *transformative ledaren* lägger stor vikt vid "att skapa en värdebaserad sammanhållning inåt i hela organisationen" (Jacobsen, 2013 s. 239). För att uppnå detta lägger ledaren stort fokus på att formulera visioner, att få medarbetarna att förstå meningen med deras arbete i organisationen samt få dem engagerade i förändringsarbetet. Att skapa värden i organisationen som är gemensamma handlar det transformativt ledarskap också om (Jacobsen, 2013; Bass & Avolio, 1993). Det handlar om känslomässiga förhållanden och att ledaren använder identifikation, karisma och visioner som maktbaser. Ledaren ska kunna inspirera medarbetarna och visa vägen med att vara ett gott föredöme (Jacobsen, 2013).

I en kultur med en transformativ ledare finns det en grupp medarbetare som känner mening och har en känsla av "familj". Det finns ett gemensamt intresse och ett ömsesidigt beroende i gruppen. En ledare av detta slag arbetar som mentorer, coacher och umgås med medarbetarna i gruppen, inte för att det krävs utan för att man känner att man vill (Bass & Avolio, 1993).

För den *transaktionella ledaren* handlar det om att bygga upp relationer. Att man följer regler, förfarande och normer har stor betydelse för denna typ av ledare (Bass & Avolio, 1993). Det handlar också om att man ger och man får, i form av olika förmåner. Transformativt ledarskap ser förhållandet mellan ledaren och medarbetaren som baserat på förnuft och rationellt tänkande. Detta kan visas sig genom att ledaren lockar med belöning om beteendet ändras hos medarbetaren. Denna typ av ledare vet att hon/han kommer stöta på förändring och för att övervinna detta motstånd krävs det att ledaren skaffar sig kontroll över de maktbaser hon/han kan. Denna makt kommer att utnyttjas för att motståndet ska brytas (Jacobsen, 2013).

Det finns många som kopplar ihop transformativt ledarskap med något positivt och effektivt medan många kopplar ihop transaktionellt ledarskap med negativt och ineffektivt. Det finns en stark tendens att tro att det transformativa ledarskapet är bättre än transaktionellt ledarskap men teorin påpekar att det transformativa ledarskapet är svårt att använda fullt ut. Ledaren



måste få med vissa transaktionella element i ledarskapet för att det ska fungera på ett bra sätt, det har även empiriska studier visat. Det finns ledare som inspirerar sina medarbetare men samtidigt inte rädsla för att använda sig av ”rå makt” (Jacobsen, 2013). Det finns ledare som coachar sina medarbetare men inte drar sig för att ta auktoritära beslut när det behövs i organisationen (Jacobsen, 2013).

### 3.4.1 Ledarskap i förändring

Förändringsledarskap är kopplat till de aktiviteter som utförs i förändringsprocessen, i syfte att i största möjliga mån få ett lyckosamt förändringsarbete. Enligt Jacobsen är mycket utav teorin om planerad förändringsarbete baserad på Kurt Lewins forskning. Han utgår ifrån sin teori att alla sociala system och individer har en tendens att gå mot det som är stabilt och säkert, man vill ha förutsägbarhet i det man ägnar sig åt. Lewin menar också att man står inför drivkrafter och motkrafter i alla sociala sammanhang. Drivkrafterna påskyndar förändringar och motkrafter försöker behålla stabiliteten som finns. Ledaren måste i ett förändringsarbete arbeta för att drivkrafterna blir starkare än motkrafterna, detta genom att antingen dämpa de som drar mot stabilitet eller stärka den kraft som drar mot förändring (Jacobsen, 2013).

Lewin beskriver kortfattat förändring genom tre steg:

1. upptining
2. Rörelse/förändring
3. Nedfrysning

Ledarskapet inom förändringsarbete fokuserar i huvudsak på de två första punkterna, Upptining och rörelse. Utmaningen för ledaren är inriktad på två förhållanden:

- ”Hur ska man göra för att skapa ett förändringsklimat där centrala aktörer i och utanför organisationen upplever det *som viktigt, riktigt och bra* att förändras (upptining)?
- Hur bör ledare agera för att genomföra övergången för det nuvarande till det framtida önskvärda tillståndet?” (Jacobsen, 2013 s. 208).

### 3.4.2 Upptining

Ledarskapet är viktigt innan förändringsprocessen börjat, detta för att bereda en väg för den kommande förändringen (Jacobsen, 2013). Under denna fas är tanken att det ska väckas ett behov, en förståelse och en beredskap för de förändringar som är på gång (Angelöw, 1991). Många teorier lägger mest fokus på upptingsfasen, exempelvis i John Kotters (1998) förändringsmodell, där placerar han fyra av sina åtta förändringsfaser innan förändringen sker.

#### *1. Att skapa en känsla av angelägenhetsmedvetande.*

För att man ska kunna få människor med i förändringsarbetet ska man vara medveten om att det är många utav medarbetarna som måste jobba avsevärt mer än vad de är skyldiga till. Man måste få medarbetarna att förstå att förändringen är viktig för organisationen. Man måste reducera självgodheten eller i alla fall begränsa dess inverkan. Detta kan bero på företagskulturen, förnekelse, låg prestationsnormer, brist på feedback, brist av uppenbar kris. Blir den för stor blir det svårt att bilda en grupp som får inflytande och trovärdighet hos medarbetarna. Man måste få nyckelpersonerna att lägga ner kraft och energi till att förmedla ut förändringsvisionen för att få med medarbetarna. En bra ledare ”skapar” krisen själv innan själva krissituationen för att undvika förluster eller liknande (Kotter, 1998).

## 2. Att skapa en vägledande koalition.

I stora organisationsförändringar krävs en stadig och trygg grupp som håller processen igång. De ska utveckla rätt vision och den ska förmedlas ut på rätt sätt. Det finns ingen ledare som själv kan styra "skeppet" själv. Det är av stor vikt att gruppen består av personer som har inflytande, expertkunskap, trovärdighet och att man har bra ledare i gruppen som ska kunna driva förändringsarbetet.

## 3. Att formulera en vision och skapa en strategi.

För att medarbetarna ska kunna känna motivation och arbeta i rätt riktning är det viktigt att visionen enkelt förklarar förändringens allmänna riktning när den kommuniceras ut. Syftet är även att det hjälper till att koordinera olika personers insatser. Att skapa visioner är tids- och tålmodskrävande och det krävs stort engagemang för de som är inblandade. Man skapar strategin utefter formulerad vision. Den ska visa vägen till det mål man vill uppnå och att man har en stor ledare som har kunskap om hur man kan få svåra mål att verka genomförbara.

## 4. Att förmedla vision.

Det är viktigt att man inte krånglar till det när visionen ska förmedlas ut. Att förmedla informationen upprepade gånger med klart och tydligt i många forum ger större chans att budskapet tas emot. Här är det viktigt att ledaren kan lyssna och få andra att lyssna och att hon/han visar vägen som ett gott exempel och följer visionen. När visionens kraft slår igenom är när den största delen av de engagerade medarbetarna får en gemensam förståelse av visionens inriktning och mål (Kotter, 1998).

Från tidigare citat om hur man ska skapa ett förändringsklimat som upplevs som *viktigt*, *riktigt* och *bra* förklaras följande:

Det är *viktigt* att man förstår vikten av vad förändringen betyder för organisationen. Vad händer om man inte förändrar i organisationen? Det är ledarens roll att medarbetarna upplever att förändringen är viktig. Det är ledarens roll att få medarbetarnas upplevelse om att förändringen är *riktigt*, att man ser ett samband mellan förändring och resultat. *Bra* hänvisar till att man tycker att förändringen har lett till förbättringar i organisationen jämfört med tidigare (Jacobsen, 2013).

Stanleigh (2013) menar precis som Jacobsen att det är viktigt att förstå syftet med förändringen men också att förändringsledaren måste se till att medarbetarna känner engagemang och stödjer förändringen.

Förändringsledarens stora utmaning är att kunna formulera och kommunicera ut en förståelse om varför organisationen är i behov av förändring, hur förändringen kommer att ske och vad det kommer att få för konsekvenser. Om medarbetaren ska kunna få förståelse och känna mening med förändringen är det viktigt att ledaren tolkar historien men även tolkar framtiden (Jacobsen, 2013).

För att få medarbetarna kan man måla upp en framtida bild om hur tillståndet ska vara, en vision, som ska inspirera medarbetarna till att vilja förändra, detta ledarskap kallas inspirerande ledarskap av vissa. När man diskuterar vision menar man egentligen en syn eller uppenbarelse om hur framtiden ska se ut. Man måste konkretisera och synliggöra visionen så att den blir förståelig så att medarbetare inspireras av den. Som medarbetare är det meningen att hon/han ska känna utmaning men samtidigt att det går att nå målet när medarbetaren tar till sig visionen. Det är användbart att använda metaforer i sin kommunikation utåt, det gör dem lättare att förstå och det blir mer livfullt. Ett vanligt fel är att budskapet inte kommuniceras ut

tillräckligt, det underkommuniceras till de viktiga grupperna i organisationen, det når inte fram (Jacobsen, 2013).

Den kommunikation som får ut flest signaler på kortast tid med kortast responstid är kommunikationen ansikte mot ansikte. Ledaren i förändringsarbetet måste lägga mycket tid och koncentration på att tala med medarbetarna i så många olika sammanhang som möjligt för att få hela kontexten med sig. En ledare har inte möjligheten att förhålla sig till alla betydelsefulla medarbetare i organisationen. Då måste ledaren även använda sig av kommunikationskanaler som interna företagstidningar, e-post, intranät, samt genom andra skriftliga dokument. Røvik anser det är bättre att överkommunicera budskapet än att underkommunicera, skriver Jacobsen (2013). Utmärkande är för denna typ av ledare:

- Budskapet måste förmedlas så att varje enskild medarbetare förstår och kan ta till sig, man ska vara noga med form och språk.
- Uppprepning av budskapet är ett måste. Det ska ingå i organisationens dagliga språk och samtal.
- Förändringsledaren kommer att möta på motstånd och då måste han/hon ha förmåga att möta detta med motargument (Jacobsen, 2013).

Det gäller att få ut budskapet genom så många kanaler som möjligt och detta måste ske under en lång tid. Budskap som har förmedlats muntligt och via andra kanaler måste backas upp av ledarens/ledarnas handlingsätt. Om du vill få med dig medarbetarna på resan är det viktigt att du är medveten om att ditt ändrade beteende är betydande för förändringen bland medarbetarna (Jacobsen, 2013). Ledarna påverkar medarbetarna hur de tänker och hur de handlar genom att ständigt förmedla ut signaler om vad som är bra eller dåligt (Jacobsen, 2013). Behovet måste vara tydligt definierat och förändringsledaren bör strategiskt kommunicera ut det personligt men även i skriftlig form (Stanleigh, 2013).

### 3.4.3 Genomförandet/förändring

När man kommit till fasen genomförandet gäller det att man ska få medarbetarna att ändra sitt invanda beteende och sitt sätt att handla och samspela, man ska få nya normer och handlingsmönster (Jacobsen, 2013; Angelöw, 1991).

I Kotters (1998) *åttastegsprocess* finns genomförande/förändring i faserna fem till sju:

#### 5. *Befogenhet för de anställda att agera.*

Vid förändringsarbeten stöter man alltid på problem och hinder, då är det viktigt att förändringsledaren ger medarbetarna resurser till att lösa det så att inte arbetet för förändringen stannar av. Det kan vara strukturella hinder så uppstår men även problem kring kommunikationen, utvärderingar med mera.

De hinder som kan uppstå kan vara strukturella, saknas det skickligheter och kunskap för det som bör utföras? Det är oftast problem med systemet kring kommunikation, utvärderingar, belöningar som gynnar den nya visionen. Ledare som inte är för förändringen som sker kan vara ett hinder som man måste ta itu med.

#### 6. *Att skapa framgång på kort sikt.*

När man är i ett förändringsarbete som oftast tar lång tid är det viktigt för medarbetarna att de får se framgång under vägen. Ledaren behöver visa att det lönar sig att arbeta vidare mot målet både för dem som jobbar hårt i förändringsarbetet så de får lite andrum men också för dem som inte tror på förändringsarbetet. Det gäller för ledaren att skapa framgångar som förmedlas ut, man kan inte vänta på att de ska komma något utav sig själv.

### 7. Att bearbeta det som uppnåtts och arbeta för fler förändringar.

Att få veta att arbetet snabbt gett resultat ska ge motivation till fortsatt arbetet in i nästa fas i förändringsarbetet (Kotter, 1998).

Angelöw (1991) menar att ett gott förändringsarbete bygger på delaktighet, motivation, etik, tilltro, trygghet och direkt information med mera. Detta är viktiga delar som tillsammans utgöra grunden för en positiv förändring. Jacobsen (2013) säger att förändringsledaren måste använda sin makt på olika sätt i olika situationer men kan ändå inte räkna med att lyckas alla gånger. Ledaren kan hamna i situationer där *medarbetarna sluter upp* eller *motsätter sig förändringen*.

*Medarbetarna sluter upp kring förändringen*, vissa är verkligen intresserade medan vissa är lite mer tveksamma men ändå sluter upp i förändringen. Då gäller det att ledaren skapar villkor för att kunna genomföra förändringen, tar bort alla hinder som står i vägen för arbetet, se till att medarbetarna får tillräckligt med resurser och tid för att kunna arbeta mot målet (Jacobsen, 2013).

Denna ledarstil utgår från att medarbetarna i organisationen har gemensamma mål, intressen och verklighetsuppfattningar. Man har en syn på att människor vill förändras och att man uppfattar en förändring som riktig och viktig. Förändringen i sig är ingen stor utmaning utan att medarbetarna blir förberedda på förändringen och att den går att genomföra. Ledaren här lägger stor vikt på att se den enskilde medarbetaren så att man inte "försviner i mängden", det kan leda till passivitet för att medarbetare känner ångest och osäkerhet.

I förändringsprocessen krävs det extra resurser och energi för att till exempel täcka upp dubbelarbete, investering i nya kunskaper, upparbetning av nya sociala kontakter eller utveckling av nya rutiner. Förändringsledaren måste vara medveten om att detta krävs och tillföra det. Energi kan man ge genom att markera tydligt vilka framsteg som gjorts eller skicka ett mail eller ringa upp en medarbetare som gjort något bra, men även bjuda på smörgåstårter i fikarummet. Det är inga stora materiella belöningar men den symboliska effekten är desto större och det i sin tur ger energi och kraft till de som jobbar i förändringsprocessen.

Eftersom ledarskapet bygger på att den enskilde ska känna sig motiverad har ledaren stark fokusering på medarbetaren, ledare bör vara delegerande och stödjande i sitt beteende. Man vill att målen ska vara utmanande, realistiska och mätbara för den enskilde. Förändringen sker genom att alla måste vara involverade, decentraliserat, vilket medför att förändringen läggs på organisationens operativa nivå. Detta ledarskap kallas *transformativt ledarskap*, där fokus ligger på att skapa intellektuell stimulans och där man tar hänsyn till medarbetaren.

Det är viktigt att lärandet utvecklas inom organisationen, den tysta kunskapen måste spridas. Ledaren måste skapa grupper där man kan delge kunskap och utbyta erfarenheter men även se till att informationsutbyte sker i gruppen och utanför den. Ledaren bör även uppmuntra gruppmedlemmarna att lära av sina erfarenheter (Jacobsen, 2013).

Vi har *medarbetare som verkligen motsätter sig förändringen*, antingen passivt eller aktivt. Här gäller det att man tvingar medarbetarna till en förändring (Jacobsen, 2013).

Följande element är viktiga i denna typ av ledarstil: Det är tvunget att ha en överblick av vad förändringen innebär, vem eller vilka kommer att sätta sig på tvären men också vem som

kommer att vara positiv till förändringsarbetet. När man väl har identifierat medarbetarna som är motståndare till förändringen måste ledaren kontrollera vilken makt denne sitter på för att kunna motarbeta och försena förändringen. Det gäller att bilda allianser som är starka nog att stå emot motståndet.

När beslut ska tas är det viktigt att ledaren har kunskap och kontroll över situationen innan hon/han går in "strid", det gäller att ha kontroll på dagordning, beslutsregler och vilka som ska vara med. Ju mer kontroll ledaren har desto mer kontroll har han/hon över besluts-situationen.

För att förändringsarbetet ska kännas intressant är det viktigt att kunna visa upp taktiska delmål som organisationen lyckats uppnå på vägen. Medarbetarna behöver känna att det faktiskt händer något, att de är en bit på väg.

Vid planering av ett förändringsarbete är det viktigt att alla är medvetna om att man kommer stöta på överraskningar. Allt kommer inte gå som planerat och då är det extra viktigt att det finns en kontinuerlig övervakning av processen så att oväntade händelser snabbt upptäcks och att åtgärd sätts in.

Väsentliga medel som verkar bra i en situation där medarbetare motsätter sig förändring är instruktioner, order och kommandon. Ledaren måste vara väl medveten om att medarbetaren inte alls önskar göra som ledaren säger utan för att de måste eller känner att de har förpliktelse till det. Ledarstilen använder belöning och bestraffning för beteendeförändring. Detta ledarskap anses vara ett *transaktionellt ledarskap* (Jacobsen, 2013).

#### 3.4.4 Nedfrysning/återfrysning

När allt förändringsarbete är gjort ska förändringen stabiliseras och permanentas (Angelöw, 1991). Det gäller att se till att organisationen inte återfaller i de gamla vanorna efter ett tag (Jacobsen, 2013).

Kotters (1998) sista steg i åttastegsprocessen är för att förändringarna ska förankras i företagskulturen:

#### *8. Att förankra de nya inställningarna i företagets kultur.*

Det krävs handlingskraft och tålamod för att få nya förändringar godkända i kulturen, detta kan ta så lång tid som ändå upp till ett år för att få dem accepterade. Det handlar om att normer, hur man ska bete sig, sanktioner och belöningar ska efterföljas och det är inte lätt att förändra (Kotter, 1998).

### 3.5 Kommunikation

Att skapa förståelse för förändring kräver tät och tydlig kommunikation (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Kommunikation är en process mellan två eller flera individer som sänder olika budskap till varandra. Vi meddelar och delar med oss av till exempel upplevelser, känslor, tankar, värderingar och handlingar (Nilsson & Waldemarson, 2007). Vi kommunicerar inte bara med orden utan även med icke-verbala kommunikation, vilket är ett samlingsbegrepp för budskap som inte talas. Det handlar om saker som andningsrytm, tystnad, betoning, lukt, kläder, smak men kan också handla om hur ett rum är möblerat (Nilsson & Waldemarson, 2007). När kommunikation sker mellan individer är det viktigt att tänka på kontexten, att både

information, känslor, associationer och idéer påverkar individerna som kommunicerar (Jacobsen & Thorsvik, 2008 s. 295).

En av de främsta faktorerna som gör att förändringen misslyckas är att det brister i den interna kommunikationen. Om dialog initieras med medarbetarna kommer organisationen få en framgångsrik förändring, detta betyder att kommunikationen måste bli tydligare och frekventare från ledningen till medarbetarna (Johansson & Heide, 2008). Ledningen måste inse att de inte längre kan styra medarbetarna som marionetter utan de måste förstå vikten av kommunikation och vilken betydelse medarbetarna har i förändringsprocessen (Johansson & Heide, 2008).

Får inte medarbetarna tillräckligt med information försöker de själva komma fram till en realistisk bild av det som sker. Tolkningarna kan skilja sig mycket åt och kan resultera i att felaktiga rykten sprids. Därför är det för det mesta bättre med en öppen och fortlöpande kommunikation (Johansson & Heide, 2008).

När det gäller spridning av information kan organisationen inte endast fokusera på stormöten, intranät och interna dokument etc. utan de bör lägga tyngdpunkten på dialog och samverkan (Johansson & Heide, 2008). Genom dialog kan ledaren motivera medarbetarens inställning och delaktighet i förändring. Här förklaras varför förändringen måste ske och hur det berör de inblandade. Om samtalet visar att medarbetarna inte är redo, är risken stor att förändringen misslyckas. Därför är det viktigt att kommunikationen om förändringen är tydlig och relaterar till processen, det ska även finnas utrymme för kontinuerliga samtal om hur förändringen fortskrider (Cepaite, 2008).

Litar medarbetarna på sina chefer och på det de säger? (Cepaite, 2008). Det är viktigt att medarbetarna har förtroende för chefen, de ska kunna lita på informationen de får om förändringen. Finns inte förtroendet så spelar det ingen roll hur budskapet formuleras (Cepaite, 2008).

### 3.6 Utvärdering

För att kunna bedöma om och hur förändringen ska utföras behövs en diagnos av utgångssituationen. Har man inte en fullständig förståelse av utgångsläget blir det svårt att effektivt förändra något (Johansson & Heide, 2008). Det är också viktigt att veta vad förändringsarbetet har lett fram till. Har förändringsmålen uppnåtts? Att utvärdera själva processen är minst lika viktigt: vad gick bra, vad gick dåligt och vilken kunskap kan vi ta med oss inför nästa förändring?

Havererade förändringar göms ofta undan även om de innehåller viktiga lärdomar som bör lyftas fram för att undvika att göra liknande misstag nästa gång (Simonsson, 2008). Tyvärr är det inte ofta som organisationer tar lärdom av sitt tidigare handlande, oberoende av om det handlar om ett mindre eller ett större förändringsarbete (Johansson & Heide, 2008). Utvärderingar av sådana här slag kan ske genom workshoppar där förändringsprocessen diskuteras och sedan summeras till en helhetsbild (Simonsson, 2008 s.198).

## 4. Empiriskt resultat

Vårt resultat är sammanställt där varje respondents svar finns under respektive frågeställning. Detta för att få resultatet så tydligt och enhetligt som möjligt. Våra utvalda respondenter är följande, utan inbördes ordning:

Man	Kontorschef
Man	Marknadschef
Kvinna	Facklig ordförande, provledare
Kvinna	Rektor
Kvinna	Enhetschef

### 4.1 Hur beskriver du din ledarstil?

#### *Respondent 1*

Hon säger att hon är en ganska rak och tydlig chef med en pedagogisk inriktning. Att vara så sanningsenlig man bara kan är viktigt enligt respondenten. Många gånger tror medarbetarna att hon sitter på mer information än vad som sägs men hon försöker alltid berätta den information hon har.

Respondenten tycker att kommunikation är ”skitsvårt”. Eftersom hon inte träffar medarbetarna dagligen blir det ingen naturlig och vardaglig kommunikation utan mest mail och telefonkontakt. Det förekommer möten där alla träffas på en gång och då är det mycket som ska kommuniceras. Hon vet att det hon informerar om uppfattas olika hos medarbetarna, därför försöker hon kontrollera att det hon sagt uppfattat informationen på rätt sätt men tidsbristen kan sätta stopp för detta.

Hon tror att personalen tycker det är bra med en rak och tydlig chef som hon försöker att vara men sen finns det förstås de som inte tycker att hon är bra. Hennes mål är inte att vara omtyckt utan det är att leda, fördela och jobba på det uppdrag hon har.

#### *Respondent 2*

Han beskriver sin ledarstil som rak på sak och han går mycket på känsla. Ibland är han kanske lite för snabb i sina beslut. Om han får använda ett ord för att beskriva sin ledarstil skulle han använda ordet rak.

#### *Respondent 3*

Respondenten tror att hon jobbar mycket på delaktighet. Detta för att hon tidigare haft en lägre befattning inom organisationen och då fanns delaktighet inte i verksamheten. Det är något hon tror väldigt mycket på, att personalen ska känna sig delaktiga i verksamheten. Hon säger att hon inte på något sätt är en auktoritär chef för hon tror att det är svårt när man blir chef över gamla kollegor. Hon tror att hon kör på raka rör och försöker vara tydlig i sitt ledarskap. Medarbetarna vet att hon är rak och att det kan bli obekvämt ibland men hon har inga behov av att bestämma för bestämmandets skull.

#### *Respondent 4*

Hon beskriver att hon delegerar och informerar mycket, det tycker hon har fungerat ganska bra. Hon engagerar styrelsen för att hon inte tycker att hon ska sitta med allting själv utan alla ska få sin lilla tårtbit. Hon säger att hon har fått mycket positiv kritik från medlemmarna då

hon informerar mycket och är mer öppen än tidigare ordförande. Hon kan erkänna sina misstag genom att säga ”jag har gjort fel” eller ”jag kan inte det här”.

#### *Respondent 5*

Respondenten försöker vara en målstyrande ledare som sätter tydliga mål men även en supportande och coachande chef. Det bygger på att de har en bra intern kommunikation och att de arbetar bra tillsammans i enheten. Det är inte alltid säkert man lyckas och att alla håller med.

## 4.2 Vad har du för erfarenhet av förändringsarbete?

#### *Respondent 1*

De är mitt uppe i en jättestor förändring i en del av verksamheten. Där gruppen har varit en stor grupp på cirka femtio medarbetare som har varit ett stöd för ungefär etthundrasextio brukare och har utgått ifrån samma kärna. Det har funnits en person som har administrerat detta med penna och papper. Respondenten säger att hon kom in i verksamheten för att titta över detta tillsammans med en kollega. Detta har de gjort och de har delat upp området i fyra olika geografiska områden samt att de ska minska på personalen. Det är ett jättestort förändringsarbete säger hon.

#### *Respondent 2*

Han tycker det är väldigt roligt att arbeta med förändringsarbete. Han är arbetsmässigt fostrad vid en tidigare organisation där det ständigt pågick förändringsarbeten som det gör i de flesta företag idag. Företaget har levt väldigt länge och lärde dem att leva med det under en lång tid, det var aldrig ett avstannande arbete, förändringar pågår ju hela tiden menar respondenten. Han har gått många kurser och utbildningar där de fått lära sig att förändringsarbetet är som en cirkel, där man ska ta inne varvet hela tiden och vara på bollen med en gång. När respondenten började på sin nuvarande arbetsplats så har han tagit med sig mycket av kulturen från den tidigare organisationen och fört in i den nya. Han har blivit piskad in i förändringsarbetet och till slut inser man att det är något som måste ske, han menar att man kan se på företag när dem stagnerar.

#### *Respondent 3*

Vid frågan var hennes första tanke på hennes tillträde till den nuvarande befattningen. Då höll verksamheten på med en stor ombyggnation och flytt. En process som hon inte varit inblandad i överhuvudtaget, utan något som hon bara kastades in i. Bland hennes första möten ändrade hon på allt och det uppfattades inte så positivt av alla. Hon är i efterhand väldigt glad att hon vågade för att slutresultatet blev väldigt bra. Hon nämner att vid sitt första möte som var med äldre män inom byggbranschen att ”de vill gärna lägga huvudet på sned och lilla gumman med mig”, detta för att jag är relativt ung och kvinna och bara kommer in och ändrar. På mötet använde de ord som respondenten inte förstod eller vad de menade. Hon bad dem översätta för att hon skulle förstå, då skrattade några lite hånfullt men hon tänkte att hon inte skulle ge sig för hon måste förstå vad de pratar om. Oavsett vilka hon träffar på de olika mötena är hon alltid ung och får alltid bevisa att hon kan och hon får aldrig ge sig.

Hon har även varit med om förändringsarbeten där man behöver säga upp medarbetare av olika anledningar och det är en förändringsprocess som inte är så rolig.



#### *Respondent 4*

Hon berättar att det varit en jättestor förändring i organisationen. Det har skett en omorganisation efter det att de blivit uppköpta som innebar en stor kulturkrock som organisationen inte landat i än. Medarbetarna har fullt sjå med att hitta sina roller och att hitta sin plats i organisationen. En del mår jättedåligt, de vill ha sin trygga plats och en del bryr sig inte, de anpassar sig som kameleonter.

Som ordförande har hon sett att det varit svårt att få balans i organisationen och styrelsen har försökt att påpeka detta och kommit med bättre lösningar genom att visa att vilka risker som finns.

Nu har omorganisationen fått verka i ca ett år och man har upptäckt att allt inte var så strålande så därför kör de loop två nu, vilket upprör medarbetarna och henne själv.

#### *Respondent 5*

Han menar att förändringsarbeten sker hela tiden, att det är deras väg till framgång. Man måste alltid ifrågasätta hur man kan göra det bättre eller smartare men i princip har det varit en större organisationsförändring varje år de senaste tre, fyra åren. De har dragit ner på folk och de har blivit uppköpta vilket innebär nya krav.

### 4.3 Vilka är dina viktigaste arbetsuppgifter som ledare i ett förändringsarbete?

#### *Respondent 1*

De är upp i en jättestor förändring, där hennes viktigaste uppgift är att få budgeten i balans, det säger både förvaltningschefen och politikerna. Vår budget ska hålla till att våra medarbetare mår bra och att brukarna får det de behöver. Detta är ju en självklarhet säger respondenten.

Hon tänker först och främst på brukarnas bästa, många gånger före personalen för brukaren är i beroende ställning i vårt yrke.

#### *Respondent 2*

Här tycker respondenten att det är viktigt att man vet personalens kunskapsnivåer, om man ska göra någon kursändring vill man veta om alla klarar av det eller kanske måste stödja med någon utbildning. Känna av så att medarbetarna inte tar yttervarvet i förändringen och att man får med dem på banan.

När man informerar om stora förändringar första gången ska man vara medveten om att förändringen inte accepteras från alla. Du måste informera och motivera flera gånger. Första gången har de kanske inte ens hört det, de kan inte ens återge att de hört det, de till och med förnekar det. Så det gäller att ta det flera gånger då det är viktigt att få medarbetarna motiverade och att de förstår förändringens syfte.

#### *Respondent 3*

Det handlar alltid om eleverna, alltid om elevernas bästa. Då spelar det egentligen ingen roll vad det handlar om. Jag tar alltid eleverna parti.

#### *Respondent 4*

Hon säger att det är det här med att informera och lyssna som är det viktigaste. Det respondenten sett är att det är framför allt chefer som varit dåliga på att informera. ”Pyramiden är ju spetsig det blåser på toppen och så rinner det ju neråt”, informerar du inte uppifrån blir det oroligt ”nere på golvet”. Det som kännetecknar hennes ledarskap är att hon är mer informerande och lyssnar mer, det är väl det som de får kämpa med i organisationen anser respondenten.

#### *Respondent 5*

Nästa alla förändringar skapar en extrem oro. Respondenten tror att det handlar väldigt mycket om att vara öppen med den information man har. Att man inte ska dölja något utan försöka beskriva det som finns och låta individen själv ta ställning till vilka förändringar som krävs. Ett förändringsarbete är dömt att misslyckas om man inte får med sig all personal. Det handlar mycket om att prata, prata och prata. I slutändan är det alltid det som får medarbetarna att gå i samma riktning, men samtidigt det svåraste.

Alla reagerar väldigt olika, vissa tycker det är jättekul, vissa fastnar i orosfällan. Då gäller det att prata och kommunicera mycket. Det är viktigt att ge sig tid att lyssna på medarbetarna på vad som egentligen rör sig i deras huvud.

### 4.4 Vad har du gjort som underlättat förändringen?

#### *Respondent 1*

Hon tycker att det är ganska viktigt att inte börja vackla och byta spår eller göra på något annat sätt. Har man bestämt vilken väg man ska gå till målet gäller det att hålla den linjen hela vägen. Vägarna har gått lite ”kringelikrok” men de har hela tiden vetat och aldrig backat från målet.

Respondenten säger att hon försöker att säga så mycket hon vet men medarbetarna tror alltid att hon vet mer än vad hon säger. Genom att ge all information tror hon att hon får de flesta medarbetarna med sig.

#### *Respondent 2*

Han hade skaffat sig kunskap om förändringen genom att vara delaktig i utvecklingsgruppen och låg då steget före. Han visste mycket om förändringens syfte och kunde därför motivera sina medarbetare.

#### *Respondent 3*

Hon anser att man ska vara väldigt tydlig mot de som blir drabbade så att de förstår att det inte finns någon dold agenda utan att det här är informationen hon har, det här är det som gäller och det här är orsaken. Kan hon inte ge så mycket information försöker hon påtala varför förändringen behöver göras och att de helt enkelt får lita på hennes omdöme. Att det hon gör, gör hon för verksamhetens och elevernas bästa, då är det ganska lugnt. Hon är medveten om att medarbetarna ibland tänker att det finns saker de aldrig får reda på. Därför tror respondenten att tydlighet i förändringsarbete kan underlätta.

#### *Respondent 4*

Respondenten har aktat sig för att komma med gnäll utan att komma med konkreta förslag och fakta. Man ska inte gnälla utan man ska vara saklig.

#### *Respondent 5*

Kommunikation... Att tillåta dem prata mycket och tillåta oro. Det kommer jättemycket känslor som skam och rädsla, det är väldigt svårt för det tar mycket kraft. Att kunna balansera dessa mot de som tycker det är kul med förändringar är just att tillåta diskussioner.

Man kan inte älta för mycket utan man måste sätta stopp för det prat som leder i en annan riktning, har man bestämt sig för något får man hålla sig till det. Det handlar om att sätta upp målbilden för medarbetarna och försöka få dem att förstå hur vi ska nå dit. Kommunikation är nog det han arbetar mest med.

#### 4.5 Kunde du gjort något annorlunda?

##### *Respondent 1*

Med facit i hand kan man alltid göra saker bättre. Hon skulle akta sig för att säga datum idag. Det är viktigt att ha hållpunkter för att inte dra ut på tiden. Hon skulle idag till exempel säga att 1 juni har vi som mål att... istället för att säga 1 juni ska det vara klart.

##### *Respondent 2*

Respondenten säger att han säkerligen kunde gjort något annorlunda men sanningen är den att då hade han behövt lägga mer tid samtidigt som andra arbetsuppgifter "pockade" på som man har aldrig den tiden. Meningen är att man ska vara lyhörd och informera flera gånger men an hinner inte riktigt det. Man vet vad som ska göras men man hinner inte riktigt hela vägen.

##### *Respondent 3*

Alltid. Respondenten säger att hon sällan hinner informera innan det är på gång, man hinner inte förutseende och ofta kommer informationen när beslutet redan är taget. Det kanske har kommit från huvudmannen att vi måste göra en handlingsplan om hur vi ska lösa detta "problemet" och då har hon inte lång tid på sig att lösa detta på. Därför är det svårt att implementera innan tyvärr.

##### *Respondent 4*

Respondenten berättar att hon sitter i en speciell situation där hon blev inkastad snabbt samtidigt som varsel, uppsägningar och en omorganisation. Hon var okunnig i många avseenden och tog hjälp av sin styrelse. Hon säger att hon nog var lite godtrogen i början och att hon nog skulle varit lite hårdare. Det är inte lätt att sitta på möte med höga chefer, hade hon varit mer informerad och haft mer kunskap hade hon kunnat vara lite mera på. Hon anser att det varit en personlig utveckling under året där hon fått lära sig att stå på sig lite mer. Något mer respondenten påpekar är att man nog får vara lite tuffare och stå på sig men även att man måste komma förberedd och påläst till möten.

##### *Respondent 5*

När den stora omorganisationen gjordes var det en stor gruppering som inte köpte förändringen, de ville inte gå i den riktningen för de såg inte effektivitetsvinsterna eller nytta i det. Där kunde jag gjort annorlunda. Han berättar att han gjort många stora omorganisationer och nästa alltid haft samma taktik där han försöker få med nyckelpersonerna.

## 4.6 Funderade ni över ledarskapets betydelse för förändringsarbetet?

### *Respondent 1*

Om!!! De har funderat mycket på ledarskapets betydelse. I detta förändringsarbete har de varit två stycken, som tur var. Hon säger också att de två är olika men ändå lika, samma värderingar och samma sätt att säga saker på. Skulle de svara olika skulle de få uppbackning av den andre. De anser att de har ett stort ansvar att få med så många som möjligt i förändringsarbete. De har ett stort ansvarsområde vilket kan kännas svårt och jobbigt ibland då tid inte alltid finns.

### *Respondent 2*

Han går mest på känsla och tänker inte så mycket på hur han ska vara. Han menar att han nog skulle behöva det men det har ”funkat rätt långt och rätt länge” säger han. Han går även tillbaka till det han nämnt innan att man ska ta innerkurvan i förändringarna, att man ska se det som en cirkel. Han menar också att det är viktigt att man är tydlig och ett föredöme.

### *Respondent 3*

Hon har funderat ”jättemycket” på detta. Hon menar att det är ledarskapets betydelse som avgör hur förändringsarbetet tas emot. Hur man lägger fram förändringen är fullständigt avgörande.

Under sitt första år som rektor reflekterade hon över sitt agerande i arbetet. Några funderingar som dök upp var ”hur gick det”, ”det där blev nog inte så bra” och ”hur ska jag göra nästa gång?”. Nu känner hon sig tryggare och tror att personalen är trygg i hennes arbetsätt, de vet hur hon jobbar och tänker.

### *Respondent 4*

Ja, de har arbetsdagar med styrelsen då de diskuterar mycket om detta ämne. Hon tycker det är skönt att ha styrelsen bakom sig när hon till exempel sitter i någon förhandling. Det är jätteviktigt att man får ”bolla” med någon så att man inte känner sig ensam i det hela.

### *Respondent 5*

De arbetar jättemycket med denna fråga. Det viktigaste är att medarbetarna känner sig trygga i en förändring. De har mycket utbildningar i ledarskap för att hantera förändring, de får då praktiska redskap för att underlätta förändring men också för hur de ska kunna vara förebilder. De måste skapa förutsättningar så varje medarbetare känner engagemang. De jobbar med LEAN, det handlar om att man vill ha en kontinuerlig förändring. Det bygger på att man ska uppmuntra medarbetarna och ge dem förutsättningar till förändring. Just nu lägger de ner mycket kraft på ledarskapet i förändringsarbete. Han tycker det är jättekul att arbeta i förändring.

## 4.7 Hur presenteras förändringar till medarbetarna i er organisation?

### *Respondent 1*

Respondenten fick till sig uppdraget i pappersform från henne chef och läste upp detta för sina medarbetare och visade vilket uppdrag det fått. De var där fysiskt och informerade.

#### *Respondent 2*

De har två träffar där alla träffas, en på hösten och en på våren. De har kickoffer där ledningsgruppen i stort beskriver hur deras framtid ser ut. De har resursplaneringsmöten var sjätte vecka på telefon med kontorscheferna. Sen är det träffar med medarbetarna på kontoret.

#### *Respondent 3*

Oavsett vad det är för förändring gör hon det aldrig via mail, alltid på möten. Gäller det en enskild medarbetare informeras hon/han direkt av respondenten.

#### *Respondent 4*

Först är det MBL-information, då ska cheferna presentera informationen till medarbetarna på sin avdelning. Sedan går facken ut och frågar medlemmarna vad det tycker, för att senare gå tillbaka till förhandlingarna. Oftast går det till så här enligt respondenten, men inte alltid.

#### *Respondent 5*

Det är en jättekonst att presentera en förändring så att den blir attraktivt. Det handlar väldigt mycket om hur man lägger fram det. Det bestäms ett "presentationskitt" och en kommunikationsplan, där man börjar med problembilden för att sedan beskriva visionen om hur det skulle kunna fungera istället. Man måste vara medveten om att det finns grupper som tycker det är kul och grupper som tycker att det är ett hot. Här är det viktigt att hitta en balans.

### 4.8 Hur har de olika besluten förankrats hos medarbetarna?

#### *Respondent 1*

Medarbetarna fick nyhetsbrev med information och olika beslut varje vecka. Även facket fick information om förändringen då medarbetare hörde av sig till dem. De hade tid för möte varje vecka där de informerade alla om samma sak, trodde hon. Alla uppfattar saker på olika sätt, hon tyckte att hon förmedlade samma sak men det har tagits emot olika. Hon säger att det har varit och är svårt med kommunikation, det är nog det svåraste i uppdraget.

#### *Respondent 2*

Det är som han sagt tidigare i frågan innan när författarna frågade om presentationen av kommande förändringsarbete.

#### *Respondent 3*

Respondenten säger att det är svårt att svara på för det beror på vad det gäller för förändring. Ibland är det helt avgörande för hur hon kan eller får gå tillväga. Generellt sett så förankrar hon det till hela arbetslaget samtidigt. Hon är tydlig med att ge all information hon kan. Hon delger bakgrund, syfte och tanken med beslutet. Hon tycker det är viktigt att förklara, påpeka och upprepa att det handlar om att se till verksamheten och elevernas bästa. Hon har ofta gett indikationer på om något som ska komma, "det här är på gång, in får veta mer när jag vet mer".

Hon har även ibland förankrat det hos arbetslagsledaren, skyddsombudet, elevrådet, likabehandlingssamordnaren eller någon annan i kollegiet. Dessa har ibland varit med och arbetat fram underlaget. Vid förankringen hos medarbetarna kan då dessa bidra med god energi och en positiv inställning till förändringen.

#### *Respondent 4*

Det har inte förankrats alls. Detta hänger ihop med att det går snabbt när man vill göra förändringar. Besluten är redan tagna och reella när vi nås av informationen. Respondenten anser att där har de något att ändra på men hon vet inte hur. Hon säger också att de små förändringarna har förankrats bättre än de stora.

#### *Respondent 5*

Han tar fram nyckelpersoner, de som är för och de som är emot, detta för att få en balanserad grupp. De ska sedan "läcka" ut information samt att prata med de som behöver det för att man i slutändan ska kunna styra vad som tycks om själva förändringen. För att en förändring ska bli lyckad krävs det alltid att man får med nyckelpersonerna i organisationen. Efter detta arbete kommer MBL in, vi måste informera facket om förändringsarbetet. De måste sedan få förhandlingstid för att kunna informera sina medlemmar. Samtidigt går respondenten själv ut med sin version. Man får sedan tillbaka feedback från medarbetarna och facket som man får utgå ifrån. Han tror att en kombination av att ha en kommunikationsplan samt det som är lagstyrt är det bästa.

### 4.9 Har ni någon slags strategi för hur idén ska förmedlas?

#### *Respondent 1*

Då de var "helt gröna" och märkte att detta skulle bli väldigt stort anställde de en tjej som enbart arbetade med förändringsarbeten. Med hennes hjälp inventerade de olika problemområden och det gjordes swot-analyser med personalen.

Det infördes nyhetsbrev som medarbetarna fick varje vecka så att de skulle känna att de fick information. De hade också fysiska möten en gång per vecka där förändringsarbetet diskuterats. Hon säger också att det är viktigt att hon är så sanningsenlig hon kan samt att det är viktigt att hon går ut med all information hon har.

#### *Respondent 2*

De har två träffar om året där alla träffas, en på våren och en på hösten. De har även kickoffar där ledningsgruppen i stort beskriver hur deras framtid ser ut. De har resursplaneringsmöten var sjätte vecka på telefon med kontorscheferna. Informationen förs sedan vidare till medarbetarna via möten på kontoret eller på lunchmöten.

#### *Respondent 3*

Om respondenten har en tanke och en idé går hon runt och pratar med vissa om det. Ibland kan det vara slumpmässigt utvalda medarbetare men inte så ofta. Det är oftast någon som behöver uppmärksamhet, någon som kanske haft det lite tufft och som behöver känna sig lite viktig. Det är oftast dem hon väljer när hon vill skapa en ny förändring. Detta gör hon ofta, det kan handla som jättesmå saker. Den utvalda medarbetaren växer av detta så det är väldigt mycket strategi bakom.

#### *Respondent 4*

Nej det har vi inte. Just nu har vi svårt att hantera de två olika kulturerna som blev i och med uppköpet. De är inte vana att förhandla med fackförbunden och de är inte insatta i Sveriges lagar och regler. Alla besluten är redan tagna när de kommer till oss. De har ingen klar strategi men de vet att de måste göra något.

#### *Respondent 5*

Han identifierar först de som är lätta att ha med sig samt de som är svåra att få med sig. Det är en jättetung process om man inte har jobbat med det tidigare. Man arbetar med den problembild man har och kommer fram till en lösning. Det är den strukturen jag använder och känner mig trygg i. Man måste få med sig facket för vissa saker är lagstyrda genom MBL. Har man med sig facket får man med sig folket menar respondenten, man kan inte tvinga in en förändring.

### 4.10 Hur ni använt dialog/information under förändringen?

#### *Respondent 1*

Vi har haft möte med medarbetarna samt informerat dem via mail och nyhetsbrev. Då vi har facket i samma korridor som oss, har vi kunnat prata av oss och frågat lite.

#### *Respondent 2*

Respondenten säger att de använt sig av samtal, information via nätet samt att de har en app som uppdateras dagligen om nya jobb de fått, förändringar, nyanställningar samt födslar och ”lite sådär”.

#### *Respondent 3*

De har jättemycket dialog. Hon försöker prata mycket och försöker inte fastna på sitt kontor utan vara ute och prata med elever och lärare. Hon försöker ge så mycket information som möjligt, de ska känna att hon inte döljer något.

#### *Respondent 4*

Hon har varit väldigt noga att informera medlemmarna så mycket hon bara kan och det har varit uppskattat. Hon har även en väldigt rak och öppen dialog med företagets HR-avdelning.

#### *Respondent 5*

Man försöker läcka information till den det gynnar eller lägga ut en blänkare på intranätet. Kan man styra informationen är det enklare att ha kontroll på den. Det handlar mycket om att försöka planlägga det. De använder sig egentligen av alla informationskanaler, personlig kontakt, internet och mail. De försöker göra en plan som täcker in de flesta sätten.

### 4.11 Hur fungerade kommunikationen under förändringsarbetena?

#### *Respondent 1*

Kommunikationen är ”skitsvår”, hon sitter på sitt kontor medan medarbetarna är på andra ställen så de har ingen naturlig kommunikation. Hon har haft möte med ca 50st medarbetare som har hört 40 olika saker, då blir hon osäker på sig själv och undrar hur det kan vara möjligt. Kommunikationen är det svåraste för det blir aldrig hundra rätt. Självklart gör man sitt bästa men det finns alltid någon som uppfattar det man säger på ett annat sätt än det man tänkt sig.

#### *Respondent 2*

Han säger att det är annorlunda på entreprenadsidan jämfört med till exempel industrin. Våra arbetsplatser är utspridda på olika ställen medan en industri har sin verksamhet inom ett visst område. Vi håller på att lära oss men det är inte enkelt då vi inte sitter på samma ställe hela tiden.

### *Respondent 3*

Den fungerar oftast bra men inte alltid. Hon tycker det är svårt för ibland får hon inte alltid det ärliga svaret från medarbetarna. Då är det svårt att veta vad de egentligen tycker. Alla medarbetare känner sig inte trygga med att klaga eller att vara raka därför vet man inte om kommunikationen funkar bra eller inte. Det kan hon aldrig vara riktigt säker på. Men hon tror att hon gör allt hon kan genom att bjuda in till samtal och försöka kommunicera kring eventuella förändringar.

### *Respondent 4*

På vissa håll är det bra och på vissa håll är det mindre bra. Det finns fortfarande områden där det inte fungerar sådär jättebra och det handlar om ledarskapet. En del har bra ledarskap och en del har inte ett bra ledarskap. En del har det bara och en del har det inte och det går inte att förändra. Då får man bara fortsätta kämpa. När vi sitter med HR fungerar det bra.

### *Respondent 5*

Då de använder sig av LEAN-konceptet, där man ska uppmuntra och ge förutsättningar till förändring. Alla mål som ska utföras i företaget ska synliggöras. Ute i verkstaden finns det många måltavlor så att alla kan känna engagemang, detta är en stor drivkraft i förändringsarbetet.

## 4.12 Vilka positiva och negativa effekter har du upplevt i och med förändringsarbete?

### *Respondent 1*

De positiva effekterna är att hon som chef upplever en större kontroll över verksamheten samt att arbetet med brukarna har blivit generellt mycket bättre och kvalitativt. De negativa effekterna är och har varit svårigheterna att få med sig all personal i en positiv riktning, alla är inte positiva till det som skett och var inte positiva innan heller för den delen.

### *Respondent 2*

Det positiva i ett förändringsarbete är att företaget utvecklas och att man själv utvecklas personligen. Man blir mer vaken och ställer sig på tå, speciellt om det är ett jobb som du inte tror att du är på banan på. Ju mindre förändringsarbete det är i ett företag ju mer på hämlarna ställer du dig.

Det är negativt att allting är svårare innan det blir lättare. Ett förändringsarbete leder till ett lättare arbetssätt men innan man kommit dit medför det merarbete för medarbetarna. Ibland förändras saker som fungerar i det gamla som tyvärr inte fungerar i det nya.

### *Respondent 3*

Respondenten tror att man som chef måste komma i insikt om en sak. Det är väldigt sällan att medarbetarna kommer och säger Vad bra det här blev! Vad bra det här är! Utan det blir tyst. Det får man lära sig att leva med. Hon tror att det är svårt att säga positiva och negativa effekter för den bekräftelsen får man väldigt sällan. Så är det att vara chef det är väldigt sällan någon kommer och säger Vad bra du är! Vad härlig du är! Så fungerar det inte, utan är det tyst så betyder det bra och gnälls det så är det dåligt.

En annan negativ del är när man gör förändringar som man inte kan gå ut med varför. Det kanske rör en enskild person och dennes integritet vilket gör det omöjligt att berätta.



#### *Respondent 4*

Det positiva tycker hon är när man ser människor som inte har passat in i den gamla organisationen blommar upp och tar några kliv framåt i det nya. Man kan få en aha-upplevelse av chefer som tagit stora kliv framåt. Hon gillar när det händer något i grytan så man inte mal i samma hjulspår, det rör om lite.

Det negativa är att en del inte tycker om förändringar och de som redan är ganska talförda kan gnälla och gny rätt länge och rätt högljutt. Hon tycker att cheferna utmärker sig mest. Att de cheferna som var med i det gamla följde med in i det nya tycker respondenten inte är rätt tänkt. Det går inte att lära gamla hundar att sitta, var de inte bra i den gamla organisationen är de absolut inte bra i den nya. Hon menar på att de inte har det där nya fräscha tänket utan fortsätter harva på i det gamla. En fråga hon ställt till företaget är ”varför tar man egentligen med sig en stor del av det gamla? Är det alltid så himla bra?”. Företaget menar att man måste ha med sig trygga ledare som är vana vid förändring så att man inte är ny som chef i en ny organisation. Det köper hon till viss del men det är väl det negativa i det hela.

Hon tillägger att hon har fått höra att cheferna har det jobbigt, de hänger inte med i förändringen. Där ska de hitta sin egen roll samtidigt som de ska ta hand om medarbetarna.

#### *Respondent 5*

Ofta slår man sönder kontaktytor bland medarbetarna och det innebär att man tappar mycket fart. Man ska lära känna nya människor. Alla stora förändringsarbeten tappar fart så därför får man försöka planera och hantera detta. Till de som inte tycker om förändringar får man försöka hitta andra lösningar, detta kan vara bra för både individen och företaget.

Det positiva är att man vill nå någonting. Alla som är med i förändringsarbetet tycker det är väldigt roligt och stimulerande även om det kan vara jobbigt ibland. Ingen vill leva med att göra samma sak hela tiden, av vår natur.

### 4.13 Hur upplever ni att stämningen varit och har den spelat roll för förändringsarbetet?

#### *Respondent 1*

Det har gått väldigt mycket upp och ner men mest ner. En förändringsprocess är alltid en påfrestande situation för medarbetarna så det blir mycket tjafs och tyckande. En del klarar processen väldigt bra en del klarar den väldigt mycket sämre. De som klarar det sämre sprider en dålig och negativ atmosfär och startar diskussioner och det blir då en nedåtgående spiral. Medarbetarna ringer till och med upp henne och säger att de inte orkar längre för de orkar inte höra på det här tjafset och gnället längre. Hon försöker få de medarbetare som gnäller att höra av sig till henne istället för att poängterar att de också har ett eget ansvar för arbetsmiljön.

Många av medarbetarna som har varit positiva till förändringsarbetet har blivit mindre positiva i dessa stunder för att det är jobbigt. Det tar jättemycket kraft och energi.

#### *Respondent 2*

De är ett gött gäng som vill vara med och köra och verkligen vill driva på där han är nu. Han har även upplevt att det varit ”jävligt” trögt att genomföra förändringar med äldre, det kanske är en åldersdiskriminering men han tror att om alla hade varit yngre hade allt gått ”jävligt” mycket fortare.

### *Respondent 3*

Ja det finns alltid några olika grupper på en arbetsplats, de som tycker om förändringar och de som tycker det är jättejobbigt, det påverkar mycket och det är oftast de som är rädda som hörs mest. De som tycker det är jobbigt sprider en energi som påverkar personalgruppen och henne själv. Det påverkar ibland hennes tilltro till hennes egna beslut, då kan det vara lätt att tvivla på sitt eget omdöme. Efter en övning med bra diskussioner har hon nu fått reda på att även många medarbetare tycker att det är gnälligt.

### *Respondent 4*

Stämningen har inte varit så bra, det är flera medarbetare som slutar på företaget. Genom deras enkät visade det sig att medarbetarna var hyfsat nöjda med sin arbetsplats men att det har blivit sämre stämning. Den här omorganisationen har varit svår och man förstår inte alltid sin roll.

### *Respondent 5*

Han tror att det beror på hur man målar upp en förändring. Det är lätt att få folk att acceptera att en förändring behövs men alla kanske inte gillar resultatet, exempel att ”grannen blir av med jobbet, det är aldrig kul”. Det finns inga lätta svar.

## 4.14 Motstånd från medarbetare?

### *Respondent 1*

Hon säger att i alla stora förändringar möter man på motstånd. Det har man även gjort under denna process. Det hon har upplevt och hört om är missnöjda medarbetare som pratar högljutt. De vill ha det som det alltid har varit ”jag har alltid varit ledig på onsdagar, ska jag jobba nu?”. Detta motstånd kvarstår i olika grad hos olika medarbetare.

Vissa utav medarbetarna tycker det är roligt med förändring och sitter bara och väntar medan andra bara vägrar, tycker det är ”dötråkigt” och sitter med armarna i kors. Respondenten vill naturligtvis ha med sig alla i förändringsarbetet men risken är stor att de som sitter och väntar ger upp till slut. Hon hanterar detta på väldigt olika sätt. Individuella samtal sen får de själva hantera mycket i de nya grupperna, en så kallad grupprocess där man ska hitta nya roller och där man behöver samsas.

### *Respondent 2*

Hans upplevelse är att de struntade i ”mycket grejer”. De la sig på minsta möjliga nivå. Man fick ”trycka” in kunskapen men ändå användes den inte fullt ut. Medarbetarna kände sig säkert väldigt pressade så det blev ”klackarna i ” för sakens skull.

Det hanterades dåligt. Han var inte chef över dessa medarbetare vid just den förändringen men det var ett ”jävla” motstånd. Det som gäller är att gå före och visa vägen och göra rätt själv hela tiden men det hjälpte inte alltid.

### *Respondent 3*

Vid ombyggnationen mötte hon mycket motstånd, det var mycket frågor och funderingar om hennes beslut var rätt eftersom hon gick in och ändrade på allt. Motståndet var både från ”byggarna” och från medarbetarna. I början pratade ”byggarna” ett språk hon inte förstod och tyckte i allmänhet att hon var ung och inte förstod.

Även vid andra förändringar har det kommit motstånd från medarbetarna, exempelvis när de skulle ändra arbetstiden under vårterminen.

Hon har klart och tydligt förklarat hur hon tycker och tänker i de olika förändringsarbetena. Tydlighet är något hon tror på.

Hon möter inte lika mycket motstånd nu som i början så motståndet beror kanske på att det var hon istället för någon annan med lämpligare ålder eller lämpligare kön. Den typen av motstånd finns och framför allt hos vissa grupper.

#### *Respondent 4*

Det var inte så mycket motstånd för man insåg att man inte hade så mycket att säga till om. Det var ju lite allmänt gnäll men det måste man förstå för alla tycker ju inte om förändringar. Det är väl snarare nu när det har gått över ett år och organisationen fortfarande inte är satt. Hon tycker att det är jobbigt att de fortfarande diskuterar organisationen. Hon förstår att de vill göra det till det bättre men det är fortfarande samma chefer som är involverade och det är fortfarande brist på information. Detta har vi påpekat tusentals gånger. Det känns jobbigt att vi sitter med samma frågor nästan ett och ett halvt år senare.

#### *Respondent 5*

Han upplever att vissa medarbetare tycker det blir jobbigt, de tappar suget, går in i en förnekelsefas och tycker inte det är roligt att förändra. I gruppen som han har satt ihop från början har redan gått igenom det här när man börjar implementera förändringen. Deras uppgift är att påverka de andra medarbetarna som inte är för förändringen. De försöker ta redan på vad det är som krävs och vilken information behövs för att få med sig medarbetarna. Det är viktigt att veta om medarbetaren har förstått varför vi gör det och om de har fått rätt förutsättningar.

Det är roligt att se en medarbetare som tidigare inte förstått något men som det till slut gått upp ett ljus för, ”Det är tjuvningen med förändringsarbete, man kan inte gå i ett lyckorus hela tiden”.

### 4.15 Hur viktigt tror du att delaktighet är i en organisationsförändring?

#### *Respondent 1*

Hon säger att det är såklart viktigt. Man vill vara mer delaktig än man kan oftast.

#### *Respondent 2*

Respondenten säger att det är precis det som behövs. Det fungerar inte annars om man inte får med medarbetarna på banan. Det blir ingen förändring utan minsta möjliga hela tiden.

#### *Respondent 3*

Hon tror att det är avgörande. Man känner att man är med och att vi äger det här tillsammans. Det har förändrat hela deras arbetssätt under de här två åren och det har arbetslaget gjort tillsammans. Hon planterade det hos arbetslagsledaren som har drivit det tillsammans med arbetslaget. Hon har inga problem med att inte få ”kred” för sin idé för arbetslaget visar jättefina resultat och det är det viktiga.

#### *Respondent 4*

Det är A och O säger respondenten. Får du inte med dig medarbetarna på tåget känner de sig inte delaktig. Har man en auktoritär chef eller att en förändring inte är förankrad hos medarbetarna så är det svårt att känna delaktighet. Just nu går många medarbetare till jobbet och gör det de ska, de gör inte det där lilla extra. För att känna att man är med, att det är bra och att man har en meningsfull uppgift är det viktigt att låta de vara delaktiga och ge dem lite ”morötter”.

#### *Respondent 5*

Han menar att det är helt omöjligt att göra en förändring utan delaktighet. Han har själv inte arbetat med produktionsverksamhet utan bara haft medarbetare med akademisk utbildning. Han tror att det är skillnad, de har ett intresse av att göra saker, man har utbildat sig till detta för att man tycker att det är intressant. Det går inte till jobbet för att tjäna pengar utan för att det är roligt. Han tror också att det är svårare att få med sig medarbetare som inte riktigt bryr sig om hur det går för företaget. Han säger att delaktighet är den viktigaste parametern i ett förändringsarbete.

### 4.16 Vilken form av utvärdering gör ni efter förändringarna?

#### *Respondent 1*

Vissa saker utvärderar man hela tiden men de är jättedåliga på att utvärdera säger hon och skäms. De gör mycket bra saker, vi gör om vi gör rätt men de är dåliga på att skriftligen utvärdera och mäta. Det är ett förändringsarbete i sig.

#### *Respondent 2*

Tre gånger om året gjordes enkätundersökningar som mättes i cirkeldiagram och spindeldiagram. Respondenten tyckte det var intressant.

#### *Respondent 3*

Respondenten säger att det beror väldigt mycket på vad det är för förändringar. Ibland utvärderar ja mig själv eller så gör jag det med min chef. Vi har också börjat jobba på ett helt annat sätt då vi utvärderar. Vi har många utvärderingsseminarier i juni då eleverna slutat. De går då igenom resultaten och kopplar till deras fokusområden för att se vad det var de lyckades med och inte lyckades med.

Utvärdering är väldigt viktigt för att man ska lära sig inför nästa gång för det dyker alltid upp liknande saker, det kan man vara ganska säker på.

#### *Respondent 4*

Respondenten tyckte det var en bra fråga. Detta var en sak som de tog upp när förändringen klubbades igenom, att de skulle göra en uppföljning för att se hur det blev. Detta har inte skett, det är jättedåligt, det är sanslöst dåligt.

#### *Respondent 5*

I hans verksamhet är det inte lika lätt att mäta för det tar år innan det ger resultat. Man får titta på andra parametrar, till exempel om man har skapat rätt kontaktytor och hur de fungerar.

Ibland skickar de ut frågeformulär om hur medarbetarna tycker det är på sin arbetsplats. Då får de en känsla och en diskussion om det. Det är inte det viktigaste att man når resultatet utan man vill få ett engagemang för alternativet är att man lever i något som inte är så roligt.

#### 4.17 Anser du att ledningen får tillräckligt med tid att genomföra förändringar?

##### *Respondent 1*

Nej. Den här förändringen har de lyckats göra men på bekostnad av något annat. På själva förändringsprocessen har hon lagt mycket tid och kraft men annat har då försakats.

##### *Respondent 2*

Nej det avsätts aldrig tillräckligt med tid. Det är rätt intressant, vad är tillräckligt med tid? Det fungerar ju så det är kanske tillräckligt med tid men det känns inte som det. Det fungerar ju så det är kanske det som är grejen. Känslan är att man aldrig riktigt blir färdig med det där sista som man skulle kunna göra.

##### *Respondent 3*

Nej väldigt sällan. Hon tycker att det är av människans natur att vi måste säga att vi inte har tillräckligt med tid. Hon sa det som lärare, som biträdande rektor och hon säger det nu som rektor att man inte hinner och att man har så kort om tid. Hon anser att det skulle vara underbart att ha jättelång tid att jobba fram någonting men det är ytterst ovanligt. Ibland händer det att förändringsarbetet presenteras med kort varsel och det förstår hon och hon hinner alltid färdigt.

##### *Respondent 4*

Nej de får inte alltid tillräckligt med tid. Respondenten säger å andra sidan att det spelar nog ingen roll för det hade nog varit för kort tid ändå. Den gyllene regelvägen vet hon inte vad det är.

##### *Respondent 5*

Ja, det bestämmer han själv och har aldrig tänkt på det. Han har aldrig gjort en förändring utan att själv ha bestämt tidplanen, då är det bara upp till en själv. Naturligtvis är det en jättefrustration om inte allt är på plats men då får vi försöka lösa det. Det handlar om att få med sig medarbetarna i kurvan för det tar alltid lång tid att göra en förändring. Han har aldrig tänkt i den aspekten för han vill att allting ska gå mycket fortare.

#### 4.18 Har du en "husgud" eller metod eller bok som utgångspunkt?

##### *Respondent 1*

Nej det har hon inte, hon önskar det. De har stöd från Högskolan Väst, två underbara "gubbar" som handleder dem i förändringsprocesser. De får stöd, feedback, tips, idéer plus retorik om hur man ska ha mötesstrukturer.

##### *Respondent 2*

Hon har en mentor, en förskolechef i Göteborg som hon läste rektorsutbildningen med. Henne bollar hon gärna mycket med. Hon är hennes motsats i allt och hon är den mest engagerade människan som hon har träffat. Hon är hennes absoluta förebild och hon har lett in henne på en pedagogisk forskare som heter Wigotsky som är häftig. Hon har ingen bok som hon bläddrar i förutom skollagen "varannan kvart" så är det nog förskolechefen som stöttar henne mest.

### *Respondent 3*

Respondenten kör på känsla, han har ju förebilder som har till exempel teknisk kompetens och skicklig på möten och så vidare. Han tar till sig egenskaper från vissa personer, man plockar och testar. Men han har ingen mentor eller så säger han.

### *Respondent 4*

Hon berättar om en gammal kapten hon hade under många ledarskapsutbildningar inom försvarsmakten. Han sa alltid ”Du X, när du ska ta något stort beslut så ta två kex, då innebär det försvarsmaktens torra kex som tar en evighet att tugga, och så ska man sätta sig på en stubbe och äta dessa innan man tog ett stort beslut så att man inte tog ett beslut för snabbt eller sa någonting”. Detta har hon ofta med sig för ibland kan det hända att det hoppar grodor ur munnen för att hon inte tänkt.

### *Respondent 5*

Han tror att alla chefer man haft har inspirerat på något sätt, vissa bra saker och vissa mindre bra saker. Han tror man blir påverkad av många människor på något sätt. Befälen i lumpen har påverkat honom mycket, utbildningen man får i det militära är nog den bästa utbildning man kan få. Där blir man trygg i sin roll, man får prova på att leda, man får tips och coachning.

Via sitt arbete får han gå många kurser där han får olika verktyg men även att man ska kunna förstå sig själv, lära sig att kommunicera, hur man påverkar andra och bland annat hur man skapar engagemang. Dessa kurser väcker många tankar. Det som inspirerat honom mest är engagerade ledare.

## 5. Analys och tolkning

Jacobsen (2013) och Ahrenfelt (2001) menar att förändring ständigt sker i alla sektorer och branscher och att det är något organisationerna måste förhålla sig till för att inte dö ut. Förändringar är alltså nödvändiga för organisationens överlevnad. Två av respondenternas tolkning av förändring stämmer väl överens med det som återgavs i den teoretiska referensramen.

*”Förändringsarbete gör vi hela tiden, det är vår väg till framgång”*

*”Det är ju aldrig ett avstanna arbete, förändring pågår ju hela tiden”*

För att lättare förstå vad förändring innebär beskriver Johansson & Heide (2008) sex dimensioner: *grad, typ, medvetenhet, tidshorizont, drivkraft, kontroll*, angående detta. Genom att titta på dessa sex dimensioner och respondenternas svar har vi förstått att de vet mycket väl vad en förändring innebär. Respondenterna har varit med om både stora och små förändringsarbeten och det har skett både hastigt och gradvis. Det kan handla om allt ifrån planerade omorganisationer som kommer ifrån ledningen till förändringar som sker av sig själv genom till exempel medarbetare.

För att hantera en förändring menar Stanleigh (2013) att man först ska definiera det förväntade resultatet för medarbetarna och efter det föreslå en väg som man till sist följer till samma mål. Merparten av respondenterna menar att detta är ett bra sätt att hantera en förändring.

*”Det handlar väldigt mycket om att sätta upp den här målbilden”*

*”Vi har bestämt att den här vägen ska vi gå och dit ska vi, där är målet. Sen har vägarna gått lite kringelkrok men vi har hela tiden vetat och aldrig backat från det”.*

Det vi kan se som en svårighet i vissa organisationer är att man inte kan gå ut med all information till medarbetarna alla gånger på grund av integritet och tystnadsplikt. Det kan medföra att man får svårt att få medarbetarna engagerade och delaktiga.

*”Kan inte gå in på varför den här förändringen behöver göras men ni får helt enkelt lita på mitt omdöme här och det är till verksamhetens bästa”*

Enligt Alvesson & Sveningsson (2008) uppkommer ofta motstånd vid förändringar. Förändring kan skapa stress och missanpassningsreaktioner (Flach, 2006) och möts ofta med skepsis, misstro och osäkerhet hos medarbetarna (Cepaite, 2008). Respondenterna har upplevt motstånd i olika grad, de är även medvetna om att alla reagerar väldigt olika. Medarbetare som inte tycker det är roligt med förändringar sitter bara och vägrar och arbetar bara med sina invanda arbetsuppgifter. Motstånd som förnekelse och rädsla är andra exempel på reaktioner från medarbetarna. Detta kan sprida en dålig stämning som troligen startar diskussioner som i sin tur kan framkalla nedåtgående spiral.

*”En del klarar av en förändringsprocess väldigt bra och en del klarar av det väldigt mycket sämre och dem som klarar det väldigt mycket sämre sprider en väldigt dålig och negativ atmosfär och startar och diskussioner som man inte vid sittande lunchbord kan lösa”*

*”Vi kommer tillbaka till kommunikation. Tillåta dom prata mycket och tillåta oro, det är väldigt svårt, det allra svåraste är individerna som blir väldigt oroliga och känner både skam och rädsla, jättemycket känslor kommer”*

Respondenterna anser att det är oerhört viktigt med att informera, att vara öppen och tydlig om förändringsarbetet. Det har påpekats att vissa medarbetare förutsatt att de inte fått all den information av sin chef som de borde trots att de faktiskt hade det. Alltså är det viktigt att få ut informationen mer än en gång till medarbetarna.

*”Du måste berätta det flera gånger, du måste motivera och berätta det flera gånger, för första gången är det vissa som inte ens har hört det, de kan inte ens återge att de har hört det, de förnekar till och med det. Så det gäller att ta det flera gånger”.*

För att minska motstånd anser Alvesson & Sveningsson (2008) att förändringsledaren ska låta medarbetarna vara med i planeringen, ge information och uppmuntra.

Jacobsen (2013) skriver att Lewin menar att drivkrafterna påskyndar förändringar medan motkrafter försöker behålla det som varit. Ledarens uppgift blir att arbeta för att drivkrafterna blir starkare än motkrafterna.

*”Tar man inte tag i motståndarna i början så får man ta det senare och då kan det bli en väldigt lång process”*

Kotter (1998) anser att man ska ta fram nyckelpersoner som kan förmedla ut visionen så att man får med medarbetarna. Detta såg vi tydligt i två utav respondenternas sätt att arbeta i förändring. De valde ut nyckelpersoner som kunde vara drivkrafter under förändringsarbetet.

*”Vid förankringen hos medarbetarna kan då dessa bidra med god energi och en positiv inställning till förändringen”*

*”Ta fram nyckelpersonerna, de lätta att få med sig, de svåra så man får en balanserad grupp” ... ”Bygger alltid på att få med nyckelspelarna i organisationen”*

Genom vår valda teori har vi fått kunskap om transformativt och transaktionellt ledarskap. Bass & Avolio (1993) menar att det transformativa ledarskapet arbetar många gånger som mentorer och coacher för sina medarbetare. Vi anser att respondenterna har många egenskaper från transformativt ledarskap men även att vissa har få egenskaper från det transaktionella ledarskapet. Egenskaper som supportande, engagerande, coachande, informerande är de gemensamma för respondenterna men vi upplever också att vissa tar kontroll över de maktbaser hon/han kan för att nå sitt mål som är en av egenskaperna av det transaktionella ledarskapet.

*”Det handlar om att ge rätt information till de som behöver ha det, så att man i slutändan kan styra vad som tycks om själva förändringen”*

*”Mitt mål är inte att vara omtyckt utan det får vara något annat. Att leda och fördela och att jobba på det uppdraget som man har”*

Några säger att de är raka och tydliga i sitt ledarskap men vi upplever dem inte som auktoritära transaktionella ledare utan mer som att de kan vara bestämda när det uppstår svåra



situationer. Detta stämmer väl överens med vad Jacobsen (2013) skriver, att det finns chefer som coachar men som inte drar sig för att ta auktoritära beslut när det behövs i organisationen.

I vår valda teori nämner Jacobsen (2013) att ledarskapet är oerhört viktigt och betydelsefullt innan förändringsprocessen börjat. Under intervjuerna när vi diskuterade ledarskapets betydelse i förändringsarbetet uppfattade vi att alla respondenter arbetar, funderar och anser att det har stor betydelse.

*”Om!! Det är det enda vi funderar på, vi funderar jättemycket på det”*

*”Vi lägger ner jättemycket kraft på just ledarskapet i förändringsarbete”*

Vi kan tydligt koppla Kotters fyra första punkter i förändringsmodellen till våra respondenters förändringsarbete.

1. Att skapa en känsla av angelägenhetsmedvetande.
2. Att skapa en vägledande koalition.
3. Att formulera en vision och skapa en strategi.
4. Att förmedla vision.

*”Det viktigaste är att få medarbetarna motiverade till förändringar och att de förstår förändringens syfte”*

*”Man sätter upp strukturen så har vi alltid gjort så att vi samlat en nyckelgrupp”*

*”Låter det vara en diskussionsprocess med en viss metodik se till så att man kommer till ett gemensamt mål. Hit ska vi och därifrån sätter vi upp organisationen utifrån förutsättningarna”*

*”Det handlar väldigt mycket om hur man lägger fram ett budskap”*

Det är inte bara ledarskapet som är viktigt i ett förändringsarbete utan det är även viktigt att förstå vad förändringen betyder för organisationen, därför måste förändringsledaren se till att medarbetarna stödjer förändringen (Jacobsen, 2013; Stanleigh, 2013).

Alla respondenter är väl införstådda med hur oerhört viktigt ledarskapet är och att medarbetarna förstår att förändringen är för verksamhetens bästa. I alla förändringsarbeten är det viktigt att cheferna får med sig medarbetarna för ingen *”kan styra skeppet själv”*.

*”Ett förändringsarbete utan att få med sig all personal det är alltid dömt att misslyckas”*

Det gäller det att motivera och arbeta i rätt riktning. Respondenterna menar att det är *”A och O”* eller *”helt avgörande”* att medarbetarna är delaktiga och menar att det är omöjligt att göra en förändring utan delaktighet.

*”Det funkar ju inte annars om jag inte får med dom på banan så blir det ingen förändring, då blir det bara minsta möjliga hela tiden”*

Det vi såg var att det kan skilja sig mellan att vara chef för en enhet och att sitta som ordförande i en styrelse, vi menar att en ordförande har alltid styrelsen att "bolla med" och har alltid styrelsen bakom sig i ett beslut. Som chef över en enhet har man kanske inte andra personer att "bolla med" utan man får ta beslut själv och stå för dess konsekvenser.

Fyra av fem respondenter svarade att de var noga med att planera förändringsarbetet. Exempelvis togs det hjälp av ett externt företag, det valdes noga ut nyckelpersoner som sedan tillsammans planerade förändringen medan det också införskaffades mycket kunskap om förändringen innan processen sattes igång, detta för att motivera och engagera medarbetarna.

En stor utmaning är att förändringsledaren ska kunna formulera och kommunicera ut en förståelse varför en förändring är nödvändig (Jacobsen, 2013). Hur man presenterar och lägger fram en förändring är helt avgörande enligt två respondenter, även de andra respondenterna såg detta som viktigt. Problemet alla respondenter påpekat är att om man inte får med sig alla blir förändringsarbetet svårare att genomföra

*"Det är en jättekonst att presentera en förändring så att den blir attraktiv"*

Fyra av respondenterna sa först att de absolut inte fick tillräckligt med tid för förändringsarbetet. Med lite eftertanke ställde de sig själva frågan "vad är tillräckligt med tid?". Där emot svarade en respondent direkt att han fick tillräckligt med tid. Organisationsförändringar kräver både energi och tid. Alvesson & Sveningsson (2008) menar att chefer ska kunna både planera och reagera på förändringar, cheferna ska kunna vara anpassningsbara men även se till att medarbetarna har möjlighet till det.

*"Nej, det avsätts aldrig med tid. Sen är det rätt intressant, vad är tillräckligt med tid? Det fungerar ju så det kanske är tillräckligt med tid"*

*"Nej väldigt sällan, det känns lite ibland som vi som människor som natur måste säga att vi aldrig hinner"*

*"Ja det bestämmer vi ju själva så att det... Det har jag aldrig tänkt på. Jag har aldrig gjort en förändring utan att själv ha bestämt tidplanen. Då är det bara upp till dig själv"*

Johansen & Heide (2008) menar att en av de främsta anledningarna till att förändringar misslyckas är att den interna kommunikationen brister. De menar också att ledningen måste förstå att medarbetarna inte kan styras som marionettdockor längre utan att förändringsledarna måste förstå hur viktig kommunikationen är och vilken betydelse medarbetarna har i förändringsarbetet.

*"Informerar du inte uppifrån blir det oroligt nere på golvet"*

Kotter (1998) och Jacobsen (2013) anser att man måste få ut informationen i många forum för att nå ut till alla i organisationen och att de då blir större chans att budskapet tas emot. Respondenterna är väl medvetna om hur viktigt det är att få ut informationen. Alla använder sig utav många informationskanaler.

*"Vi använder egentligen alla informationskanaler, personlig kontakt, internet, mejl, vi försöker göra en plan som täcker in de flesta sätten"*

*”Via samtal, information via nätet, sen så har vi vår app i mobilen”*

För att få ut information till medarbetarna går det inte att endast fokusera på stormöten och intranät etc. menar Johansson & Heide (2008). Man måste genom dialog motivera medarbetarnas inställning och delaktighet (Cepaite, 2008). Vi upplever att alla respondenter försöker ha dialog med sina medarbetare genom att bjuda in till samtal.

*”Jag bjuder in till samtal och försöker kommunicera kring eventuella förändringar”*

*”Försöker prata jättemycket, försöker göra det så mycket jag bara kan, försöker inte att fastna i det här rummet utan vara ute och prata”*

Vi fick lite olika svar när det gäller utvärderingen av förändringsarbetet. Några ansåg att det var rent pinsamt att det inte gjordes utvärderingar i deras organisation. Två hade regelbundna utvärderingar på olika sätt. Vår känsla var att det går att göra mycket mer när det gäller just utvärderingar.

*”Vi gör mycket bra saker, vi gör om vi gör rätt men vi är dåliga på att skriftligt utvärdera och mäta”*

*”Det är jättedåligt, sanslöst dåligt”*

En av respondenterna tyckte om deras sätt att utvärdera, de hade utvärderingsseminarium med medarbetarna regelbundet där de gick igenom vad som var positivt och negativt med verksamheten. Enligt teorin är workshop ett bra sätt att göra utvärderingar i, det är viktigt att man tar lärdom av sina misstag (Johansson & Heide, 2008; Simonsson, 2008).

*”Utvärdering är ju väldigt viktigt för att man ska lära sig eller att inför nästa gång för det dyker alltid upp liknande saker igen det kan man liksom vara ganska säker på”*

## 6. Slutsats

Att vara chef i en organisation i ett förändringsarbete innebär varierade arbetsuppgifter. Organisationerna upplever starkare krav på förändring i dagens samhälle, då är det viktigt med kompetenta ledare som kan leda, fördela och kommunicera på ett bra sätt.

Syftet med uppsatsen var att få kunskap om förhållanden som kan leda till ett förändringsarbete som är lyckosamt. För att visa att vi uppfyllt vårt syfte och fått svar på vår frågeställning besvarar vi här vår frågeställning, detta för att kunna knyta ihop vår studie på ett bra sätt.

*Hur ska en ledare bete sig/handla för att få en lyckad organisationsförändring?  
Varför/på vilket sätt är kommunikationen viktig vid en förändring?*

För att ett förändringsarbete ska kunna ske är det först och främst viktigast att rätt information kommer ut till alla berörda medarbetare. Man måste kommunicera ut informationen flera gånger och använda flera olika kommunikationskanaler. Alla människor uppfattar och tar till sig information på olika sätt. Därför är kommunikation väldigt svårt men oerhört viktigt i ett förändringsarbete. Här är det viktigt att ledaren går ut och kontrollerar att informationen hon/han gett har uppfattats på rätt sätt.

Kommunikationen i ett förändringsarbete är som vi redan nämnt oerhört viktigt. Om inte kommunikationen fungerar är det stor risk att medarbetarna inte får förståelse för förändringen och att den då inte går att genomföra på ett bra och effektivt sätt. Det krävs en tydlig och tät kommunikation under hela förändringsarbetet.

För att få medarbetarna att känna sig delaktiga är det viktigt att de har en förståelse för vision, strategi och slutmål. Ledarnas uppgift i ett förändringsarbete är att få medarbetarna att känna delaktighet. Får man inte med sig alla medarbetarna, kan det medföra motstånd vilket gör att ledaren får fokusera på det istället för på själva förändringsarbetet vilket tar både tid och energi. En ledare kan inte genomföra en förändring på egen hand utan måste ha med sig utvalda nyckelpersoner som kan hjälpa till att driva förändringen framåt i en positiv anda.

Enligt teorin är det viktigt att medarbetarna ser framgång på vägen i förändringsarbetet, att man har delmål för att de ska känna att de kommer framåt och att hårt arbete lönar sig. Detta är något som inte kommit upp under diskussionerna med respondenterna men som vi anser är oerhört viktigt i förändringsarbetet. Vi ställer oss frågande till om de inte anser att det är viktigt eller om vi ställt frågorna så att det inte kommit på tal.

Angående av vårt urval av våra respondenter ser vi nu att vi hade förutfattade meningar om det kvinnliga och manliga ledarskapet. Under intervjuerna har vi inte fått den uppfattningen utan de hade mestadels samma synsätt och värderingar. Vi undrade också om storlek på organisation, statligt eller privat ägande hade någon betydelse. I vissa organisationer där man behöver ta hänsyn till människor i beroendeställning såg vi en viss skillnad på vilken information de kunde ge ut, annars upplevde vi ingen skillnad. Vi har inte upplevt någon skillnad angående ledarskapet när det gäller storlek på organisationen i vår studie. Vi har fortfarande uppfattningen att om man arbetar på ett litet företag blir man mer "kompis" med sina medarbetare än om man arbetar på ett stort. Det vi menar med en liten organisation är där det arbetar 5-6 personer och det har inte våra respondenter gjort.

När vi började arbetet med studien var vår uppfattning om att en ledare skulle ha ett transformativt ledarskap. Nu drar vi slutsatsen att man måste ha egenskaper från både transformativt och transaktionellt ledarskap. Vi anser att man ska ha de flesta egenskaperna från de transformativa men att man behöver vara bestämd, ha kontroll över olika maktbaser och kunna ta svåra beslut, att man måste stå stadigt när det blåser och inte vackla.

#### *Reflektion över studiens genomförande*

I valet av respondenter, för att få svar på våra frågor, har vi bara fokuserat på att intervjua personer som har en ledarposition. I slutet av vår studie ansåg vi att vi även skulle haft medarbetare som respondenter för vi kan ju inte vara helt säkra på att respondenterna berättar hur de är i verkligheten eller om det de säger är hur de egentligen vill vara.

Vi kan såhär i efterhand också tycka att vi skulle haft fler underfrågor för att få ett mer djup i vår intervju. Hade vi vetat det vi vet idag hade vi ställt annorlunda och fler frågor. Vi ställde även frågor som inte var relevanta till vårt valda specifika ämne.

Vi har även i efterhand förstått att kulturen är väldigt viktig i ett förändringsarbete, detta har vi under studiens gång fått förståelse för genom teorin. Eftersom intervjuerna ägde rum i ett ganska tidigt skede hade vi inte tagit till oss den här delen av teorin. Vilket vi kommer ta lärdom av.

#### *Val av litteratur*

För att veta vilken litteratur vi skulle använda tog vi oss tid att granska och utvärdera vårt material. Många av vår valda litteratur är författade av forskare. En utav dessa är till exempel Dag Ingvar Jacobsen som är professor vid Universitetet i Agder och vid Universitetet i Tromsø. Vi anser Jacobsen vara trovärdig då han har skrivit många vetenskapliga artiklar och böcker samt att han är en flitigt anlita föreläsare. En annan är Professorn John P Kotter, som vi också anser ha stor kunskap och kompetens inom sitt ämne. Kotter har varit verksam under en lång tid och skrivit många böcker.

#### *Förslag till fortsatta studier*

I vår studie har vi enbart fokuserat på formella ledare, inte på informella ledare. Hur stor påverkan på förändringsarbetet har informella ledare? Vi skulle vilja se vidare forskning som inriktas på att fördjupa sig i och få kunskap om hur stor påverkan informella ledare har i en organisationsförändring, då vi tror att dessa har stor påverkan på medarbetarna.

## 7. Referenser

- Angelöw, Bosse (1991). *Det goda förändringsarbetet: om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur
- Ahrenfelt, Bo (2001). *Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. 2., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, Mats (2009). *Organisationskultur och ledning*. 2., [omarb.] uppl. Malmö: Liber
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Backman, Jarl (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur
- Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Bass, Bernard M & Avoili, Bruce J, 1993. Transformational leadership and organizational culture. (Elektronisk) *Southern Public Administration Education Foundation.*, 17, 10  
Tillgänglig:<http://search.proquest.com.ezproxy.server.hv.se/docview/226966626/fulltextPDF/1410191E961938A8570/1?accountid=14825#>
- Björklund, Maria & Paulsson, Ulf (2003). *Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur
- Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2011). *Integrerad organisationslära*. 10., [rev. och aktualiserade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Cepaite, Asta (2008). Kommunikationsklimatets roll vid förändringar. I Johansson, Catrin & Heide, Mats (red). *Kommunikation i processer*. 1. Uppl. Malmö: Liber. s.55-77.
- Dalen, Monica (2008). *Intervju som metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning
- Ekstam, Kjell (2005). *Leda förändring*. 1. uppl. Stockholm: Liber
- Flach, Bengt (2006). *Personalledning: human resource management i forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, Dag Ingvar (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. 2., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Johansson, Catrin & Heide, Mats (2008). Kommunikation om förändring. I Johansson, Catrin & Heide, Mats (red). *Kommunikation i förändringsprocesser*. 1. Uppl. Malmö: Liber. s.23-41.

Kotter, John P. (1998). *Leda förändring: hur du blir framgångsrik på 2000-talet*. Malmö: Richter

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Nilsson, Björn & Waldemarson, Anna-Karin (2007). *Kommunikation: samspel mellan människor*. 3., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Simonsson, Charlotte (2008). En modell för lyckad förändringskommunikation. I Johansson, Catrin & Heide, Mats (red). *Kommunikation i processer*. 1. Uppl. Malmö: Liber. s.181-202.

Svenningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2010). *Ledarskap*. 1. Uppl. Malmö: Liber

Yukl, Gary A. (2010). *Leadership in organizations*. 7. ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education

## 8. Bilaga

### 8.1 Intervjufrågor

1. Vad har du för titel?
2. Hur länge har du varit anställd inom din befattning?
3. Ge en beskrivning av dina arbetsuppgifter.
4. Hur beskriver du din ledarstil?
5. Vad har du för erfarenhet av förändringsarbete?
6. Vilka är dina viktigaste arbetsuppgifter som ledare i ett förändringsarbete?
  - Vad har du gjort som underlättat förändringen?
  - Kunde du gjort något annorlunda?
7. Funderade ni över ledarskapets betydelse för förändringsarbetet?
8. Hur presenteras förändringar till medarbetarna i er organisation (stora som små)?
  - Hur har de olika besluten förankrats hos medarbetarna?
9. Har ni någon slags strategi för hur idén ska förmedlas?
  - Hur ni använt dialog/information under förändringen?
  - Hur fungerade kommunikationen under förändringsarbetena?
10. Vilka positiva och negativa effekter har du upplevt i och med förändringsarbete?
11. Hur upplever ni att stämningen varit och har den spelat roll för förändringsarbetet?  
Trygghet, konflikter, motivation och arbetsglädje
12. Motstånd från medarbetare?
  - Hur har det visat sig?
  - Hur har det hanterats? Kvarstår motstånd?
13. Hur viktigt tror du att delaktighet är i en organisationsförändring?
14. Vilken form av utvärdering gör ni efter förändringarna?
15. Anser du att ledningen får tillräckligt med tid att genomföra förändringar?
16. Har du en "husgud" eller metod eller bok som utgångspunkt?