



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Metod och Uppsatsskrivande 7,5 HP

Att leda en organisation genom pågående förändring

En kvalitativ studie om ledarskapets betydelse

MUB300

Vårterminen 2014

Författare: Anna Gillberg 920310

Niclas Wesslén 890601

Program: Personalekonomi

Handledare: Bengt Kjellén

Examinator: Bengt Kjellén

B-Uppsats i företagsekonomi

Titel:	Att leda en organisation genom pågående förändring
Författare:	Anna Gillberg & Niclas Wesslén
Handledare:	Bengt Kjellén
Kurs:	MUB300, Metod och uppsats i företagsekonomi
Termin:	Vårterminen 2014
Nyckelord:	Organisationsförändringar, Organisationsutveckling, Change Management, Personell Management

Sammanfattning:

Bakgrund: Ledarskap har sedan länge varit ett väl undersökt ämne. På senare tid har forskare dock riktat in sig på ledarskap i förändringar. Organisationer förändras i större utsträckning, än tidigare, då både samhället förändrats och konkurrensen företag emellan ökat radikalt.

Problem: Problem som kan uppstå vid organisationsförändringar att personalstyrkan möjligtvis inte håller med om det som ska genomföras, och därför drar åt olika håll.

Syfte: Att visa *hur* en på bästa sätt tacklar förändringar samt motivera de anställda att arbeta framåt så målet till slut uppnås.

Metod: För att uppfylla syftet med rapporten har vi använt oss av en kvalitativ studie. I studien ingår både anställda i företag som genomgår förändringar, samt en av de anställdas VD har visat oss de material denne skickade ut till de anställda när dem informerades om förändringen.

Slutsats: Den främsta slutsatsen vi kan dra efter att arbetat med denna uppsats, läst litteratur om ämnet och lyssnat på vår intervjuperson samt tittat på Vd:ns video material, är att organisationer är ständigt i förändring. För att kunna konkurrera med andra organisationer inom liknande områden och kraven som ställs från samhället behöver organisationer arbeta med förändringar. Det är inte bara att genomföra förändringar, utan det är en lång och i vissa fall en smärtsam process.

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Varför är ämnet aktuellt och vilka påverkas samt intresseras av det?.....	5
1.3 Problemdiskussion.....	5
2. Problemformulering.....	6
2.1 Syfte.....	6
2.2 Frågeställningar.....	6
3. Metod.....	7
3.1 Datainsamling av litteratur samt intervju.....	7
3.2 Förkunskap.....	7
3.3 Urval av intervjuhandledning.....	8
3.4 Anonymitet.....	8
3.5 Tillförlitlighet.....	8
4. Teoretisk referensram.....	9
4.1 Vad är organisationsförändringar?.....	9
4.2 Varför måste organisationer genomgå förändringar?.....	10
4.3 Vad är ledarskap?.....	11
4.4 Att leda förändringar.....	11
4.5 Hur ska förändringar tacklas?.....	13
4.6 Drivkrafter vid förändring.....	13
4.7 Kommunikation, en viktig del för ledare i förändringsarbete.....	14
4.8 Förändringsprocess.....	15
4.9 Transformation, en del i förändringsprocessen.....	17
5. Empiri.....	21
5.1 Empiri.....	21
5.2 VD:ns videopresentation.....	24
8. Tolkning.....	27
9. Slutsatser.....	30
10. Referenslista.....	33
10.1 Litterära referenser.....	33
11. Bilagor.....	35
11.1 Frågor intervju.....	35

1. Introduktion

I detta avsnitt presenteras en bakgrund om det valda ämnet, efter detta har vi gått in på ämnets aktualitet samt intressenter och problemdiskussion.

1.1 Bakgrund

Oberoende av vilken typ av organisation eller företag vi är verksamma inom så kommer vi att få vara med om någon typ av förändring. Oavsett vilken storlek förändringen har kommer den att påverka och uppfattas positivt eller negativt av de anställda eller ledningen. Det kan vara mindre förändringar som borttagning av arbetsuppgifter eller större förändringar som att hela organisationen flyttas till ett annat land, vilken kan bli stora konflikter inom organisationen för de anställda.

Det är inte bara organisationen i helhet som kommer vara med om förändringar, utan alla anställda på en organisation kommer att bli berörda av förändringen, på ett eller annat sätt. Det kommer att bildas och uppstå många olika typer av känslor och åsikter som kommer vara ett hinder på vägen för förändringsprocessen.

Enligt Plank och Eneroth (2008) är det viktigt att se förändringen som en process, vilket tar tid att genomföra på grund av transformationen, den personliga förändringen som sker individuellt. Det en kan ha i åtanke när en funderar på vilken typ av förändringar är de tre T:na, *Ting tar tid*.

Vi anser att det är viktigt att det finns en ledningsgrupp som utför ett tydligt ledarskapsarbete och som leder förändringen samt håller informationsflödet aktivt och har en öppen dialog med dem anställda. Detta är viktigt för att förändringsprocessen inte skall ses som ett problem, utan som en lösning.

1.2 Varför är ämnet aktuellt och vilka påverkas samt intresseras av det?

Ämnet ledarskap i organisationsförändringar är aktuellt då både organisationer och samhälle ständigt genomgår både mindre och större förändringar. Exempel på sådana förändringar kan vara lågkonjunktur, nya lagar i landet eller ny ledningsgrupp som vill förändra arbetsplatsen. Då konkurrensen bland organisationer och företag blivit allt större är det extra viktigt att vara attraktiv på marknaden, detta kan leda till organisationsförändringar.

När organisationer genomgår förändringar så påverkas alla på organisationen antingen positivt eller negativt, beroende på om förändringen är stor eller liten så kan förändringsprocessen vara en jobbig del för många inblandade. Det är viktigt att ha ett fungerande ledarskap som klarar av att leda och motivera dem anställda genom olika typer av förändringar och svårigheter som kan uppstå.

1.3 Problemdiskussion

De problem som kan uppstå i organisationsförändringar är att samtliga berörda har olika synsätt och åsikter om förändringen, både positivt och negativt. Eftersom förändringar påverkar människor/individer kan det vara komplicerat att hitta ett sätt att motivera alla inblandade parter. Vi har båda genomgått mindre organisationsförändringar på våra tidigare arbetsplatser och hade velat se en större sammanhållning mot det tänkta målet samt att ledningsgruppen kommunicerar mer neråt och ger de anställda, som faktiskt ska genomföra förändringen, mer information om den pågående situationen.

Ett hinder som kan komma att uppstå i organisationsförändringar är att, oavsett vilken storlek förändringen har, kommer samtliga berörda parter genomgå en förändringsprocess. Detta kan leda till oro för vissa av de inblandade samtidigt som andra inte påverkas speciellt mycket. För att förhindra allt för stor oro bland dem anställda är det viktigt med öppen kommunikation om förändringarna samt samverkan intressenter emellan. Ledarna får hitta bra kommunikationskanaler för att nå ut till de anställda under pågående förändringsprocess på ett så bra sätt som möjligt, så att det inte skapas någon ryktesspridning bland dem anställda.

För att få reda på hur de anställda upplever förändringsprocessen kommer vi inte att intervjua några chefer, utan istället en anställd som har varit verksam under många år på organisationen. Genom vår intervju med den anställda har vi även fått tillgång till filmer organisationens VD spelat in i syfte att underrätta dem anställda om pågående förändring.

2. Problemformulering

I detta kapitel redogör vi för de frågeställningar vi utgår från. Vi kommer även beskriva syftet med rapporten. Hur vi gått tillväga under arbetets gång finns även tillgängligt för läsaren att se.

2.1 Syfte

Med vår studie vill vi ta reda på hur ledningsgruppen hanterar organisationsförändringar för att göra dem så lyckade som möjligt. Vi vill få en inblick och en förståelse för vilken typ av ledarskap som passar bäst i en organisation som genomgår förändringar av olika slag. I alla typer av förändringar påverkas de inblandade och genom att genomföra en förändring på ett korrekt sätt blir processen mindre smärtsam.

2.2 Frågeställningar

Vi har valt att utgå från följande huvudfråga:

- Hur genomför ledningsgruppen en lyckad organisationsförändring, vilket typ av ledarskap krävs?

För att fördjupa arbetet kommer vi sedan att besvara dessa delfrågor:

- Hur kan förändringsprocessen påverka de anställda?
- Krävs det ett annorlunda ledarskap/ledarstil i organisationsförändringar än under perioder organisationen inte behöver förändras?
- Hur viktigt är det med kommunikation under förändringsprocessen?

3. Metod

I metodavsnittet beskrivs hur vi gått tillväga för att genomföra rapporten samt få svar på rapportens syfte och frågeställningar. Vilka sökord vi använde oss av till litteratur och vetenskapliga artiklar har vi återgett samt hur vi genomförde vår empiri.

3.1 Datainsamling av litteratur samt intervju

Enligt Björklund och Paulsson används kvalitativa studier i dem fall där författarna vill skapa en starkare förståelse för ett visst ämne, händelse eller tillstånd. Det är dock svårare att dra en allmän slutsats vid kvalitativa studier, än fall där kvantitativ studie används (Björklund & Paulsson, 2003).

För att kunna besvara våra frågeställningar kommer vi att använda oss av olika metoder som vi anser lämpliga. Genom att läsa litteratur och använda oss av en intervju kommer vi få ett bra underlag för det vi valt att undersöka. När vi sökte efter litteratur på Högskolan Västs databas, Primo, använde vi oss av nyckelord som matchade våra frågeformuleringar. Vi använde oss av nyckelord som: organisationsförändringar, organisationsutveckling, personell management samt change management med mera. Vi gjorde sökningar på både svenska och engelska för att maximera informationsflödet, då ämnet är aktuellt och väl utforskat var det enkelt att finna mycket relevant information. Vi använde oss av en del litteratur av författare som vi har använt oss av i tidigare kurser.

Efter vi utvidgat vår kunskap med hjälp litteratur och artiklar kommer vi genomföra en intervju med en anställd på ett företag som genomgår förändringar, för att se om teorin stämmer överens med praktiken. Detta arbete kommer alltså att präglas av kvalitativ forskning.

3.2 Förkunskap

Eftersom vi läst mycket ledarskap och organisationskurser har vi redan tillgång till en del kunskap som vi kan utnyttja för detta arbete. Vi finner det valda ämnet väldigt intressant vilket underlättar sökningen av litteratur samt de undersökningar vi kommer genomföra. Vi bestämde oss för att läsa litteratur först för att få ett bättre underlag om organisationsförändringar och dess process, för att kunna utveckla våra frågor till intervjutillfället bättre. En del av litteraturen som vi har använt oss av har vi använt i tidigare kurser och arbeten, och som vi fann vi relevant även för denna studie. Då vi har olika erfarenheter och kompetenser, kompletterar vi varandra väl vid genomförandet av rapporten.

3.3 Urval av intervjuhandledning

Vi har valt att inte intervjua några chefer eftersom vi vill få reda på hur en anställd ser och upplever organisationsförändringar, samt medföljande process. Intervjupersonen vi valde har varit med om både små och stora förändringar samt olika typer av ledarskap under förändringarna. Detta gjorde att vi tycker att vi får ut tillräckligt med bra information från vår intervju, och därför ansåg vi att det inte behövs någon mer intervju. Dels för att vi fick titta tillsammans med intervjupersonen på filmer, där företagets VD berättade om förändringen och vad målet med förändringen är för företaget. Detta gjorde att vi fick tillräckligt med information om hur Företag X förändringsarbete såg ut.

3.4 Anonymitet

Vi använde oss av en intervju, där vi intervjuade en anställd på en större organisation i vår region, som är verksamma inom kemiindustrin. Då både denne person och företaget vill vara anonyma, kallar vi företaget för X och personen för "intervjuperson". Vi har fått godkänt av intervjupersonen att publicera arbetet och använda citat från denne och VD:ns PowerPoint presentationer, så länge vi inte nämner företaget vid namn.

3.5 Tillförlitlighet

Vi hade ett personligt möte där vi ställde våra intervjufrågor och vi fick även se på inspelade filmer där organisationens VD berättade till dem anställda om hur det går för organisationen och att de skall genomföra en del förändringar. VD:n gick igenom vad målet med förändringen var och hur vägen dit skall se ut. Under tiden vi såg på filmerna fick vi även titta på en Powerpoint presentation som VD:n hade satt ihop till filmen.

Vi genomförde intervjun genom att en av oss ställde frågorna som vi hade och den andre, som tog anteckningar under intervjun, vi fick även med Powerpoint presentationen på ett USB minne som vi hade stor hjälp av när vi sammanställde intervjun, detta underlättade för att komma ihåg vad som har sagts i filmen.

Då båda författarna närvarade vid intervjun, samt sammanställde den tillsammans, har risken för missförstånd och feltolkningar minskat. Vår genomförda intervju anser vi vara så pass tillförlitlig då vi inte ställde vinklade frågor eller avbröt personen, utan lät denne tala fritt och fundera i lugn och ro kring frågorna vi ställde.

4. Teoretisk referensram

Enligt Björklund och Paulsson (2003) ska en uppsats ha redan akademisk kunskap som utgångspunkt. I den teoretiska referensramen har vi främst utgått från att ge en inblick i dem grundläggande begreppen. Sedan har vi mer och mer inriktat oss på hur man kan sköta och tackla problem som kan komma att uppstå i förändringsprocessen.

I teoriavsnittet kommer vi att ta upp delar som: Vad är en organisationsförändring och varför behöver organisationer göra förändringar? När organisationer ska göra förändringar behövs det ledare som kan styra förändringen för att nå målet och för att få processen att fungera så smidigt som möjligt. Under alla typer av förändringar kommer alla de inblandade bli påverkade individuellt, det kommer uppstå olika typer av känslor och åsikter, då är det bra att veta hur ledarna skall tackla de anställda som har svårt att acceptera förändringen som skall ske.

En viktig del för att förändringsprocessen skall fungera är att ledningen ”kör med öppna kort”, det vill säga att ledningen håller en öppen dialog med dem anställda under hela förändringsprocessen. För att kunna hantera en förändringsprocess kommer då ledarskapet att spela någon roll, och hur viktigt är det med alla olika delar i en förändringsprocess?

4.1 Vad är organisationsförändringar?

Organisationer är under ständig förändring. Enligt Burke är förändringar i en organisation ofta oplanerade och sker gradvis. Författaren beskriver att stora, planerade organisationsförändringar som inverkar på hela systemet är väldigt ovanliga och sker sällan (Burke, 2008).

De flesta insatser från chefer som försöker göra väsentliga förändringar inom organisationer fungerar inte. För att överleva på lång sikt måste organisationen förändras och anpassas efter omvärlden, först och främst måste företagets strategi ändras, då detta ligger som grund för beslutsfattande (Burke, 2008).

Jacobsen och Thorsvik beskriver att en organisatorisk förändring genomförts när samma organisation visar upp ett annorlunda utseende vid två olika tillfällen (2008). Författarna redogör också för att förändringar kan anta olika skepnader. Organisationsförändringar kan ske av mindre och större omfattning. Det finns även skillnader mellan vad det är som förändras: mål, tillvägagångssätt, texturer eller maktförhållanden.

Alla typer av förändringar leder till att de interna maktförhållandena ändras inom organisationen och att organisationen i sin tur förändrar förhållandet till omvärlden (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Ahrenfelt anser att förändring är ett tillstånd som vi ständigt befinner oss i. Däremot finns det både lugna och kaotiska perioder beroende på vilken livsfas vi genomgår. Även organisationer är i ständig förändring med lugnare och kaosartade skeden. Eftersom förändringar, som sagt är ett tillstånd, finns ingen bestämd början, mitt eller slut på processen (Ahrenfelt, 2001).

4.2 Varför måste organisationer genomgå förändringar?

Enligt Jacobsen (2005) existerar det starka krav på att enskilda individer, organisationer och samhället ständigt måste förändras. Globaliseringen och informations- och kommunikationsteknologin kan ligga bakom just kravet på förändring. Det sker även en ökning av konkurser, som kan föra med sig olika förändringar (Jacobsen, 2005). En organisation måste kunna anpassa sig efter rådande förändringar för att fortfarande kunna vara verksamma (Alvesson & Sveningsson, 2008)

Fortsättningsvis beskriver Jacobsen att då vi lever i en tid med betydande och dramatiska förändringar, kommer den enskilda individen, samhället och de organisationer vi är aktiva i få tackla och anpassa sig efter konsekvenserna av förändringarna (Jacobsen, 2005).

Människor räknar med att förändringar ska ske på ett aktivt, planerat sätt så möjlighet att anpassa sig till förändringarna ges. Detta leder till högre krav på förändringsledarskap, en skicklighet att leda och fullfölja förändringsprocesser (Jacobsen, 2005).

4.3 Vad är ledarskap?

Enligt Strannegård och Jönsson (2009) finns ett obegränsat behov av ledarskap i västvärlden. Alla aktiva inom en organisation eller ett företag kommer i kontakt med ledarskap under tiden dem vistas på arbetsplatsen. Duktiga och tydliga ledare ses som hjältar, ledarskap ses som antingen som någonting som har felats eller som en fördel gällande konkurrerande företag (Strannegård & Jönsson, 2009).

Yukl beskriver ledarskap med följande definition: *"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.*

(Strannegård, Lars & Jönsson, Sten, 2009. *Ledarskapsboken* s. 15. Citerar Gary Yukl, 2006. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall).

Ofta framställs ledarskap som väsentligt för en organisations chans till framgång. I nutida organisationer ses ledarskap, eller avsaknaden av det, som ansvarig för det som händer i företaget. Både inom organisationer, politik och inom idrott pratas det om att formella chefer lyckas eller misslyckas att tillämpa ett produktivt ledarskap. Dock är det inte självklart att chefer på högre nivåer har en möjlighet att använda sig av ett effektivt ledarskap, personen måste ha dem rätta karaktärsdragen, som till exempel driv och integritet för att kunna leda ett företag. Vissa påpekar även att vissa situationer eller verksamheter behöver olika typer av kännetecken samt speciella ledarskapsstilar (Sveningsson, Alvesson & Kärreman, 2009).

4.4 Att leda förändringar

Inom organisationsförändringar är ledarskapet extra viktigt, då förändringarna ofta leder till ett slut på det etablerade sättet att arbeta. Under förändringsprocessen kommer rutiner, uppfattningar och maktförhållanden omskapas. I sådana fall är det extra viktigt med personer som kan fatta beslut utan tidigare erfarenhet och rutiner under den pågående processen och som trots kaos, skapar en vision för framtiden (Jacobsen, 2005).

Enligt Jacobsen sammanfattas ovanstående fakta i den moderna ledarskapsteorin, där skillnad görs på administration och ledarskap (Jacobsen, 2005 se Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 452). Den främsta skillnaden är administration handlar om att få det befintliga att fungera väl medan ledarskap går ut på att omskapa det redan existerande (Jacobsen, 2005).

Organisationer måste vara medvetna om att personer på chefsposition inte alltid tillämpar ledarskap samtidigt som personer, utan någon officiell chefsposition, sysslar med ledarskap (Jacobsen, 2005).

Planerad förändring börjar ofta med att någon person ser ett behov av förändring i organisationen. Har den drivande personen inte ledningens godkännande av en förändring i ryggen, kommer problem uppstå (Jacobsen, 2005). Problemen kan uppstå på grund av den makt den formella ledningen besitter, det är dessa personer som bland annat sköter befordringar och löner som är viktiga faktorer för att kunna genomföra en förändring. Dessa faktorer kan även bli maktbaser som ledningen kan använda sig av för att förstöra förändringen (Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, s. 266-267. Citerar Ginsberg, A & Abrahamson, E (1991). *Champions of change and strategic shifts: The role of internal and external change advocates. Journal of management studies*, vol 28).

Oavsett om ledarskapet tillämpas av den formella ledningen eller inte, måste ett initiativ tas och få andra anställda att vilja genomföra en förändring. En planerad förändring kommer troligen få motstånd både inom och utanför organisationen. Orsaker till motstånd kan blanda annat vara att intressenterna helt enkelt inte tycker om förändringen, är orolig över hur den påverkar en själv eller inte ser något behov av förändring för tillfället och vill ha kvar en stabilitet (Jacobsen, 2005).

Dessa motstånd är komplexa, men organisationen har även en stor drivkraft från de personer som önskar en förändring och ser meningen med att behöva anpassa sig efter omgivningen (Jacobsen, 2005).

För att kunna genomföra förändringen måste en se att de drivande personernas vilja väger starkare än motkrafterna. Skulle personerna som önskar stabilitet styra organisationen kommer organisationssystemet inte att förändras. Är däremot båda krafterna lika starka är förändringen utförbar men det kommer uppstå svårigheter och förändringen kommer inte bli genomgripande utförda (Jacobsen, 2005).

4.5 Hur ska förändringar tacklas?

För att en förändring i organisationer ska uppstå och målen uppnås måste medarbetarna vara fullt involverade i förändringsprocessens utveckling. Detta betyder däremot inte att de anställda kan komma att kritisera förändringen. Att få tackla motstånd mot förändringar från chefer och medarbetare kan vara kreativt och ofta nödvändigt. Enligt den gamla auktoritära vanan ses motstånd som något jobbigt och obefogat. Däremot beskriver Ahrenfelt att de invändningar organisationen visar mot förändringen kan vara den enda drivkraften ledaren har att använda sig av vid verkställandet av en förändring (Ahrenfelt, 2001).

Människan måste lära sig att se fördelarna med motstånd vid förändringar (Ahrenfelt, 2001, s. 21). Ahrenfelt har följande definition på begreppet motstånd: ”*Frigjord mental energi uttryckt i ett äkta engagemang*” (2001, s.21) Själva engagemanget i förändringsprocessen väger mer än personalgruppens åsikter för eller emot förändringen (2001, s. 22).

En väsentlig inställning att ha i åtanke under förändringsprocessen är själva förändringen samt målet och resultatet av denna process (Ahrenfelt, 2001).

4.6 Drivkrafter vid förändring

Då internationell handel, med både varor och tjänster, blir allt vanligare blir konkurrensen mellan företag allt starkare. Denna typ av globalisering kallas ”*central ekonomisk utvecklingsaspekt*” (Alvesson & Sveningsson 2008, s. 26).

Användandet av internet har skapat nya tjänster och produkter, så som möjlighet att betala räkningar via internet istället för via ett bankkontor. Normer skapade av samhället och dess kultur driver organisationer i vissa riktningar. Även om en del företag endast låtsas följa samhällets normer, för att ses som legitima, kan dessa typer av förändringar ändå ge resultat. Organisationer följer trender och försöker förändra sig i överensstämmelse med vad som kan ses som viktiga kvalifikationer för att nå framgång (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Expanderar ett företag kan krav på förändring, skapas snabbt. Det kan till exempel vara personer på högt uppsatta positioner som vill genomföra personliga intressen eller att organisationen delas upp i olika avdelningar.

Det kan vara svårt att se skillnad på externa och interna drivkrafter till förändring då dessa drivkrafter ofta överensstämmer med varandra (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Alvesson och Sveningsson (2008), menar att ledarskap leder till att människor umgås genom handlingar och prestationer utöver det vardagliga. Ledarskap skapar resultat, det är ledarens förmåga att ta itu med personalen, genom att tala med dem samt övertala dem med hjälp av karisma och symboler. Ambitionen med ledarskap är att uppmuntra människor att delta i organisatoriska projekt. Ledarskap handlar om att chefen eller ledaren är aktiv och kraftfull. Ledaren ska agera och följarna ska svara (Alvesson & Sveningsson, 2003).

4.7 Kommunikation, en viktig del för ledare i förändringsarbete

En grundläggande aspekt för lyckade organisationsförändringar är kommunikation. Alla som är medverkande och påverkas av förändringen måste veta vad som gäller. För chefer och ledare är kommunikation det bästa sättet att få med sig dem anställda att genomföra förändringen och att få en förståelse hur dem påverkas under förändringsprocessen. Vi har tidigare gått in på att den stora delen i förändringsprocessen är den transformation som sker inom individen kan bli ett hinder för processen skall ske smidigt. Därför är en genomgående dialog med alla medverkande på organisationen en prioritet.

Denna typ av kommunikation kan ske via regelbundna personalmöten där man går igenom den nya information om hur förändringsprocessen ser ut och vad som är nästa steg (Plank & Eneroth, 2008).

Det är viktigt för ledare att använda sig av öppen kommunikation, speciellt för alla inom ledningsgruppen. Att de för en dialog med de anställda på en nivå så att ledarna vet hur de anställda känner för förändringen. Det kan hända att vissa anställda ställer sig emot förändringen och gör motstånd, vilket inte alltid är negativt utan kan också vara till stor del positivt. Varför det kan vara positivt är för att då de anställda visar motstånd, får ledningsgruppen en möjlighet att ifrågasätta sitt sätt att arbeta med förändringen. Det kan vara att dem får tänka igenom det olika stegen och kan på det sättet se en annan och bättre anpassad väg (Plank & Eneroth, 2008).

Det gäller att ledningsgruppen visar att alla anställda är delaktiga i förändringsarbetet samt visar att alla kommer att behövas. Varför det är så viktigt att använda sig av öppen kommunikation är för att slippa en eventuell ryktesspridning. Spridning av rykten kan börja komma fram när de anställda känner oro och ovisshet av att de inte har fått tillräcklig med information om vad som skall komma att hända (Plank & Eneroth, 2008).

Organisationens ledningsgrupp ska dela med sig av korrekt information till dem anställda så att ryktesspridning inte bildas. I boken "Förändringsdynamik" påpekar Plank & Eneroth att "*Delaktighet och öppenhet minskar ryktesspridningen*" (2008 s. 41).

4.8 Förändringsprocess

Som det ser ut för företag och organisationer i nutid med stor konkurrens och kunder som jagar ”bästa priset”. Då får organisationer anpassa sig efter omvärlden och det görs genom förändringar (Ahrenfelt, 2001). Men att genomgå en förändring kan vara smärtsam och riskfylld, vi kommer i en senare del i uppsatsen gå mer in på den inre förändringen som påverkar dem anställda.

I boken ”Förändring som tillstånd” beskriver Ahrenfelt (2001, s. 273) att ”*vi står och faller med hanteringen av själva förändringsarbetet*”.

När organisationer börjar med sitt förändringsarbete är det viktigt att redan från början veta om att förändringsprocess aldrig kommer att ta slut, utan organisationer är i ständig förändring. Det absolut viktigaste i förändringsarbeten är kommunikation, det gäller att kunna kommunicera med alla medarbetare så att alla blir aktivt delaktiga i förändringsarbetet. Alla medarbetare skall vara medvetna om de olika delarna i processen. Delarna är uppdelade i formella och informella (Plank & Eneroth, 2008).

Med det *formella* menas den del som är synlig i processen. Till den tillhör organisationens mål med förändringen, teknik, struktur, mänskliga och ekonomiska resurser. Den *informella* delen är till en viss del synlig. Här behandlas delar som: samarbete, ledarbeteende, gruppnormer, värderingar och känslor (Plank & Eneroth, 2008).

Organisationen måste få sina anställda att kunna arbeta i nya arbetslag med nya medarbetare och få dem att acceptera och vara medvetna om det nya som kommer att ske.

Alvesson (2009) beskriver att det kan vara produktivt att skilja mellan tre olika sorters kulturförändringar. Första varianten är förändring som teknokratiskt projekt, denna typ av förändring innebär möjligheten att skapa en storskalig förändring som ofta är bättre och mer lönsam än den tidigare kulturella situationen. Det är dock svårt och tar lång tid att genomföra denna typ av förändring (Alvesson, 2009).

För att kunna uträtta förändringen måste organisationens situation bedömas, fastställa mål och strategisk riktning. Den befintliga kulturen måste utvärderas och en plan på önskad kultur ska arbetas fram, för att detta ska fungera analyseras klyftan mellan det existerande och den önskade situationen. Efter detta skapas en plan för att kunna utveckla kulturen, planen verkställs och förändringarna bedöms. Enligt denna del är kulturförändring en process som drivs uppifrån, ledningen är ett organ som besitter nödvändig kunskap om önskvärd förändring. Ofta rådfrågas konsulter för att hjälpa ledningsgruppen i förändringsarbetet (Alvesson, 2009).

I andra delen, förändring som organisk social rörelse, ses förändring som någonting som växer fram. Det fattas en central beslutsfattare och meningar eller plan. Grupper i organisationen omarbetar sitt tankesätt och sina värderingar. Idéer om förändring kan ha skapats både inom eller utanför organisationen (Alvesson, 2009).

Förändringar utanför organisationen kan tvinga dem anställda att reagera på ett annorlunda sätt i sitt arbete. Nya bestämmelser i samhället kan även påverka människor som i sin tur påverkar organisationer, ett exempel kan vara att kvinnor inte längre ses som tillhörande i hemmet och hushållet. I vissa fall är förändringarna på samhälle eller branschnivå så intensiva att enstaka organisationer måste reagera. Det existerar ett tryck att rätta sig efter idéerna, ovillighet att genomföra dessa idéer leder till legitimitetsproblem. Det kan dock genomföra idéerna endast för syns skull, att företaget till exempel etablerar en jämställdhetskommitté behöver inte betyda att en förändring på denna plan genomförts rent praktiskt i arbetet (Alvesson, 2009).

I varianten förändring som omgestaltande i vardagen, finns inte heller något kraftfullt projekt om att de sämre tillstånden ska omarbetas till ett bättre genom åtgärder från ledningsgruppen. Omformande av vardagen brukar genomföras av en eller några få människor, vanligtvis en chef. Förändringen är ofta naturligt framväxande och inte speciellt tydligt formulerad (Alvesson, 2009).

4.9 Transformation, en del i förändringsprocessen

När en organisation eller ett företag skall genomgå en förändring är det viktigt att veta att förändringar tar tid att genomföra. Det kan komma att finnas åsikter som är positiva men även negativa mot förändringen. Anställda på organisationen kan komma att påverkas på ett sätt som är gott eller ont för de inblandande. Det som händer för de inblandande som känslor och åsikter kallas istället för förändring för transformation (Plank & Eneroth, 2008).

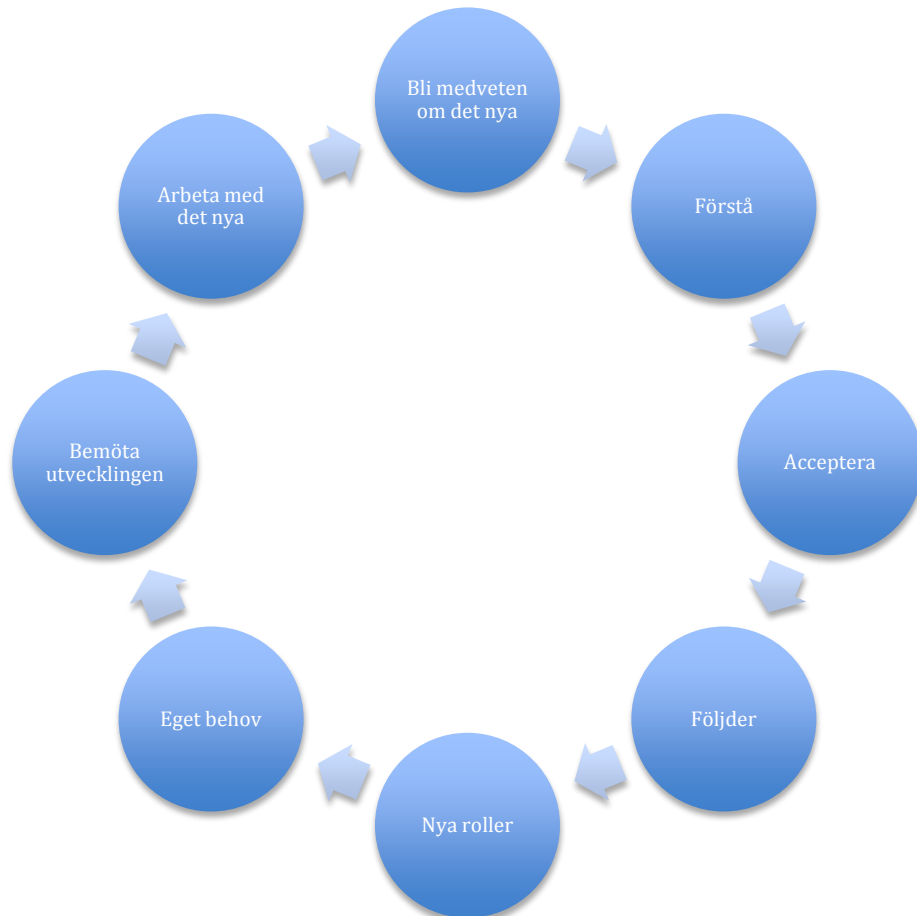
Det är viktigt i en förändringsprocess att det kommer att ta tid för den personliga transformationen att accepteras. Plank & Eneroth (2008) beskriver det med tre T som är, *Ting Tar tid*.

En del i förändringsprocessen är att organisationen får tackla hur de anställda påverkas av förändringen. Det är en huvudfråga i förändringar hur människor påverkas och utvecklas. En del kan behöva få tid på sig och låta det sjunka in medan andra kan direkt vilja sätta förändringen på prov och bara är positiva till det. Det är personligt på hur vi tacklar förändringar och vi kan påverkas mycket av tidigare erfarenheter av förändringar (Plank & Eneroth, 2008).

För en del människor är det själva acceptandet av förändringen som tar tid och kan skapa oro. För att det ska bli lättare att acceptera är det viktigt att vi förstår varför förändringen skall och måste ske, ser man inte någon mening i det är det svårt att kunna acceptera förändringen (Plank & Eneroth, 2008).

Oberoende på vilken storlek förändringen har så sker den personliga transformationen successivt. Första steget är att bli medvetna om förändringen, först därefter strävar vi efter att hitta förståelse och att kunna acceptera den. Genom att aktivt och öppet kunna kommunicera om förändringen blir det lättare att acceptera den mentalt. För att det skall visa sig utåt att vi är medvetna om förändringen kan det krävas av oss att våra åsikter och värderingar ändras genom att vi ifrågasätter våra synsätt (Plank & Eneroth, 2008).

Varför vi ska ifrågasätta förändringen, är för att först då kan vi reflektera och gå vidare med förändringen. Plank och Eneroth beskriver att hantera en förändring är som att stå på en balansbräda, det gäller att hitta balansen men för att nå dit så kommer vi hamna i obalans också (2008).



Egen tolkning av "Transformation tar längre tid än vi vanligtvis räknar med" (Plank & Eneroth, 2008, s. 13).

På bilden ovan kan vi se att transformationen sker stegvis för individen, och att det kan ta tid innan förändringen blir helt accepterad på alla punkter. Detta gäller samtliga anställda som går igenom denna process eller ett förlopp som liknar en sådan process. För organisationer som ska göra/genomföra en förändring är det viktigt att tänka på att det kanske inte alltid är själva förändringen för organisationen som tar tid, utan det är transformationen för individen som tar mest tid och kraft.

4.10 Problem med transformationen i förändringsprocessen

För en organisation eller företag är alla förändringar unika för just dem. När organisationen genomgår en förändring kommer medarbetarna att stöta på oförutsägbara problem som kommer ta mycket tid att arbeta med. Det är många organisationer som misslyckas med sina förändringar, en stor orsak till misslyckande är att organisationerna underskattar de anställdas transformation i förändringsprocessen. Organisationen misslyckas att göra förändringen meningsfull för de anställda och skapar därför ett stort hinder för förändringsarbetet. Har organisationen inlärd rutiner eller värderingar blir det svårare att ändra dessa och skapar även där ett hinder i processen (Plank & Eneroth, 2008).

Det är viktigt att förändringen blir accepterad och att de anställda är villiga att ställa upp på de villkor som medföljer. Grunden för en lyckad förändring är kommunikation för alla inblandande (Plank & Eneroth, 2008).

I boken förändringsdynamik påpekar Plank & Eneroth att *”En förändring måste uppfattas som konkret, meningsfull och hanterbar”* (2008, s. 12). Förr i tiden så kom förändringar mer sällan för organisationer, men idag måste alla vara beredda på att förändringar kan ske hela tiden (Plank & Eneroth, 2008).

4.11 Spelar ledarskapet någon roll?

Burke (2008) skriver att ledare, speciellt under pågående organisationsförändringar, spelar roll. Dock måste det sunda förnuftet användas då författaren talar utifrån egna erfarenheter om ovanstående påstående. Burke fortsätter att det är lika svårt att förklara begreppet ledarskap, som det är att definiera kärlek. Att sätta ord på känslorna är lättare sagt än gjort, det finns alltså lika många definitioner av ledarskap som det finns av kärlek. Beroende på vilka personer du frågar, om en definition på ledarskap, påverkas deras svar av vilka erfarenheter de tidigare haft (Burke 2008).

Burke (2008) beskriver att ledarskap oftare är förknippat med auktoritet underifrån och från insidan av organisationen, än med makt från ovan. Själva ledarskapet har mer med personlighet att göra oberoende på position och titel, och handlar om inflytande över personalstyrkan. En framgångsrik ledare måste vara bra på att lyssna, övertala samt kunna empatisera med andra samt ha en känsla över hur denne påverkar andra och hur en själv påverkas av medarbetare. Ledare behöver efterföljare. Personen kan se sig själv som ledare men finns det inga följare kan personen inte räknas som en ledare. Ledarskapet handlar om inflytande, som är en ömsesidig process och uppstår endast när eventuella efterföljare vill ha vägledning (Burke, 2008).

Jacobsen och Thorsvik ser ledarskap som ett speciellt handlande för att påverka andra människors tankesätt, attityd och beteende. Ledarskap inom en organisation har som avsikt att få övriga personalstyrkan att genomföra mål, motivera dem till att prestera mer samt få dem att trivas på arbetsplatsen. Författarna menar på att ledarskap är en process människor emellan, där ledaren vill ha inflytande på andra personer (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Alvesson och Sveningsson (2003) påpekar att definitionen på ledarskap måste refereras till ett fenomen som kan avgränsas, det är meningslöst att jämföra ledarskap med en inflytande process. De många definitionerna av ledarskap måste begränsas då det ofta definieras i allmänna termer. Målsättningen är att säga något relevant om ledarskap i de olika miljöerna ledarskapet utövas i (Alvesson & Sveningsson, 2003).

Einarsen m.fl. (2007) använder sig av begreppet destruktivt ledarskap, som åsyftar ett destruktivt beteende gentemot underordnade och organisationen dem är verksamma inom. Ledaren eller chefen kränker regelbundet organisationens legitimitet genom att sabotera deras mål, uppgifter, effektivitet eller de anställdas trivsel. För att beteendet ska kunna räknas som destruktivt måste ledaren systematiskt upprepa dessa handlingar (Einarsen m.fl, 2007).

En definition på ledarskap efterlyser mer än endast en teoretisk definition, då vissa grupper har olika synsätt och värde på ledarskap. Inom de militära och andra professionella yrkesgrupper har ledarskapet väldigt olika innebörder. För att få reda på dessa grupper syn på ledarskap kan man undersöka deras tro, värderingar och känslor samt olika uttryck kring begreppet ledarskap (Alvesson & Sveningsson, 2003).

Collins (2001) beskriver att chefer i företag i mästarklass ses som tysta, tillbakadragna och blyga. Cheferna ses som människor med bland annat en korsning av egenskaperna personlig ödmjukhet och professionell viljekraft. Denna typ av personlighet har Collins funnit på samtliga ledare för en good-to-great organisation i hans forskningsprojekt, alltså är det ödmjuka människor med stor beslutsamhet som kan göra företaget så pass lyckat (Collins, 2001).

GtG-ledare vill inte ses som hjältar, ikoner eller sättas på piedestal. De var vanliga människor som i tystnad uppnådde ovanliga resultat. Det ser framgången som tur, istället för den individuella storheten. I Collins forskningsprojekt visade det sig att chefer med inspiration att uppnå storhet, först anställde människor med rätt kompetens och fick fel människor att sluta för att sedan arbeta fram en strategi för att åstadkomma storhet (Collins, 2001).

5. Empiri

Det är betydelsefullt att författarna framställer verkligheten som den är och inte som de vill ha den för att kunna utföra en meningsfylld analys av empirin. Läsaren ska ha en chans att dra en egen tolkning grundad av fakta om situationen, och utifrån denna information noga undersöka och utvärdera innehållet (Björklund & Paulsson, 2003).

I detta avsnitt presenterar vi resultatet av de genomförda intervjuerna. Vi börjar med en anställda för att sedan fortsätta återge information vi fick via en Vd:s information hur denne genomför förändringar.

5.1 Empiri

Vi har genomfört intervjuer med en anställd på en industri som ligger i regionen och som är verksam inom kemiindustrin. De genomgår en större organisationsförändring som påverkar hela organisationen. De har fabriker och kunder över hela världen och är en av de ledande inom de fält som de är verksamma inom. I företagets ledningsgrupp sitter nio stycken ledare från fyra olika nationaliteter som tillsammans har erfarenheter från tio olika länder där de har arbetat. De har även tillsammans 150 års ledarskaps erfarenheter, detta påvisar att det är en internationell och erfaren ledningsgrupp.

Vi valde att intervjua en anställd som har arbetat under många år på organisationen och som har varit med om många olika, både stora och små förändringar, som skett på organisationen, samt upplevt olika typer av ledarskap. Förändringen som pågår på organisationen är av större omfattning och påverkar hela organisationen.

Vi intervjuade en anställd på organisationen, istället för en ledare från ledningsgruppen, vi fick däremot ta del av videomaterial där VD:n för organisationen pratar om förändringen. Vi valde att göra på det här sättet för att få en inblick i hur en anställd upplever hur organisationsförändring styrs och vilken typ av ledarstil som kan upplevas vara till fördel. Hur har informationsflödet varit till de anställda från ledningen och på vilket sätt denna typ av information har kommit fram har vi också fått svar på. Oavsett vilken typ av förändring som sker är det individuellt hur en person upplever förändringen, därför vill vi få reda hur intervjupersonen själv har upplevt hela processen.

Vi har fått titta på tre stycken filmer som är inspelade under en videokonferens där organisationens VD kommunicerar ut till alla anställda på organisationen om vad det är för förändring och vad som målet är med den.

Vi ville veta vad för typ av förändring som var aktuell, där gav den anställde svaret att det var en riktigt stor förändring, en hel världsorganisation som ändrar organisationstyp, genom att flytta huvudkontoret till en ny plats för att bli mer internationella. För att få reda på hur individen påverkas av en förändring, den transformation som pågår inom oss som vi har tagit upp tidigare, är en av de största delarna inom förändringsprocessen.

Vi vill veta hur individen påverkas när det gäller en så pass stor förändring som den gällande organisationen är med om. Intervjupersonen berättade att han själv accepterade förändringen ganska snabbt, men att oron ständigt fanns inom honom. Det berodde mycket på att det var osäkert vad ledningen skulle hitta på närmast, om det skulle gälla en flytt av hans avdelning eller något liknande.

Själva accepterandet av förändring kom fort för honom, då han ständigt var uppdaterad om hur långt gången processen via bra kommunikation från ledningen och organisationens VD. Kommunikationen kom främst fram genom organisationens egna intranät, och en del möten där de gick igenom hur långt förändringen hade kommit. Den ständiga kommunikationen var till en väldigt stor hjälp till för att acceptera förändringen och inte känna allt för stor oro.

Den anställde berättade att förändringen ännu inte är klar, så de får se om det ändrar sig ytterligare och om de kan fortsätta att acceptera processen eller om det vänder åt andra hållet. Det nya krav som uppstår med och under den nya förändringen gör att förändringen kan bli jobbig för de anställda.

En av de absolut viktigaste delarna i förändringsprocessen är ledningsgruppen. Ledningsgruppen skall dels se till så att förändringen blir lyckad men även att se till så att alla anställda vet vad som gäller. Vår intervjuperson berättade att på dennes arbetsplats flyttade de huvudkontoret ner till södra Sverige för att lättare kunna rekrytera chefer från utlandet.

Organisationen tog in speciellt framtagna personer till ledningsgruppen som är speciellt erfarna för att sköta organisationsförändringar och att kunna agera internationellt. VD:n som togs in har ett rykte om att vara extremt målmedveten och enligt vår intervjuperson har chefen skött förändringen mycket bra hittills.

VD:n har skött processen på ett bra sätt genom att alltid låta information flyta på och att inga rykten har läckt ut eller skapats, som i sådana fall skulle kunna skapa mycket oro bland de anställda. Ryktesspridning har tidigare varit ett problem som funnits inom organisationen.

Egenskaper som VD:n har är att denne är målmedveten, lyssnar aktivt på vad andra har att säga och kan sedan sammanfatta det som har sagts med tre, fyra ord. Han kommunicerar på ett sätt som är enkelt att förstå på både svenska och engelska. VD:n kan däremot vara så målmedveten att han kan "gå över lik", vilket inte alltid är en bra eller uppskattad egenskap.

"Man kan säga att han har en ledarstil som är väldigt auktoritär"
(Intervjupersonen om VD:ns ledarstil, 2014-05-05).

Det sägs att det alltid är lätt att leda en organisation när det går bra, men hur är det då att leda en organisation i större förändringar? Vi ställde frågan om det behövs något speciellt ledarskap eller något speciell ledarstil när det kommer till att leda en organisation i förändring. Vi fick svaret av intervjupersonen, att det behövs en annan typ av ledarstil, ledaren måste vara mer målmedveten och granska processen för att sedan följa upp resultatet. Det är väldigt viktigt att det finns bra kommunikation och det är oftast där det brister. Informationen ska komma ut innan det hinner skapas någon ryktesspridning.

Den anställde menar också att om man är målmedveten som ledare så är det viktigt att man ändå inte "kör över" personalen. Personalen skall få känna att dem är delaktiga i förändringen och ska få känslan om att de behövs samt är uppskattade för organisationen.

Han tycker även att ledarna inte ska använda sig av "skrämseltaktiker" för att få personalen att producera mer, utan att ledningsgruppen använder sig av andra metoder för att hålla personalen motiverad genom hela förändringsprocessen. Han trycker extra mycket på att kommunikationen är en mycket viktig del, som ledaren ska kunna behärska när det kommer till förändringsarbete.

5.2 VD:ns videopresentation

Under intervjun som vi hade med en anställd på företag X fick vi se på inspelade filmer som företags VD har sammanställt, där denne pratar ut till de anställda om pågående organisationsförändring. Vi fick även tillgång till en PowerPoint presentation som hade skickats ut till dem anställda, så vi kunde följa med och fick samma typ av information som de anställda fick när dem tittade på filmerna.

Det VD:n börjar med och som är ledordet för hela förändringsprocessen är ”From good to great”. Dessa ord är något som han återkommer till vid ett flertal tillfällen i filmerna, samt att de alltid strävar efter att arbeta med att bli bättre organisation.

VD:n går i början in på hur det ser ut för organisationen i nuläget och varför det kommer att behövas göra förändringar i organisationen. Han använder sig av uttrycket ”Big where we focus” (VD:s PowerPoint, 2014-05-05). Med detta menar han att i de områdena som organisationen är mest fokuserad på, är också det ledande segmentet i företaget (ledande i 80 % av områdena). De vill alltid bli bättre på dem områdena som det inte för tillfället är ledande inom, och därför behövs det göras förändringar.

Det han menar att de behöver arbeta med är i första fall kundmarknaden, eftersom det är där som de kan ”vinna kriget” mot konkurrenterna som han uttrycker det, och att behålla fokus är en viktig del i det hela.

Förändringen som skall ske är att det ska dela upp deras produkter i två delar, basprodukter och specialprodukter. Basprodukterna är den typ av produkter som alla deras kunder vill ha, en produkt där kunderna vet vad dem får. Basprodukten är kostnadseffektiv för organisationen, då de får bättre marginal.

Vid den andra delen som är Specialprodukter, ligger fokus på att ge kunden bättre service. Produkten utvecklas ihop med kunden vilket gör att den blir speciellt framtagen för att uppfylla kundens ändamål och krav.

För att få hjälp med de olika produktområdena tar organisationen hjälp av en ny avdelning som de kallar för ”Supply chain”. Supply chain främsta prioritet är att förhandla fram bra råvaror till ett bättre inköpspris för avdelningarna Bas och Special produkterna. Detta medför att organisationen får en bättre marginal att få köpa in de billigare råvarorna, men att dem inte skall höja försäljningspriset ut till kund, eftersom då kan de tappa kunderna till konkurrenterna som har lägre pris på sina basprodukter.

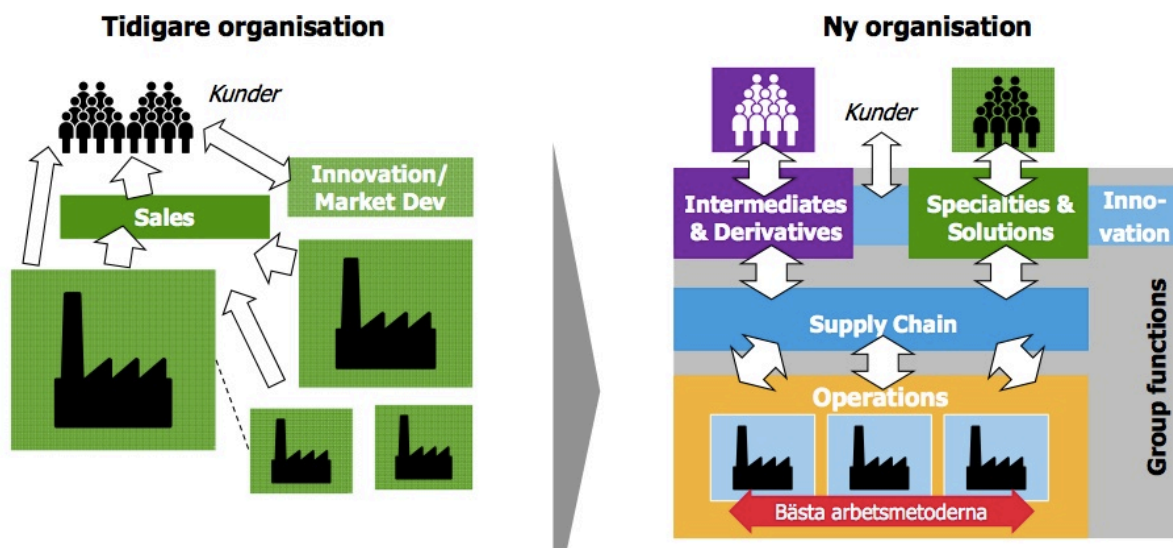
VD:n kallar Supply chain för kärnan i det nya sättet att tänka på organisationen. Trots att organisationen har många olika delar som gör olika saker vill de ändå fungera som *ett och samma* företag.

I film nummer två berättar VD:n att de har ett nytt program, då de har sett stora förändringar när det gäller marknadskonkurrens och miljön. För deras organisation, har en stor kundkrets flyttats från Nordamerika till östra Europa och Asien.

Han påpekar att mycket av det som görs att en förändring måste ske beror på marknaden och miljön. Med citatet *"Time will not turn back and it's our challenge"* menar han att de inte kan vrida tillbaka klockan och göra förändringar, utan att det är deras utmaning att försöka lyckas bra på de villkoren som gäller nu (VD:ns PowerPoint, 2014-05-05).

"Natural lifecycle process, not only our failure" (VD:ns PowerPoint, 2014-05-05). Med dem förändringar som sker på miljön och i samhället, menar han är att det är så naturen fungerar och att det inte endast är deras misslyckande som gör att det måste genomföra en förändring.

Målet med den nya förändringen är att till år 2017 bli större finansiellt sätt och att dubbla några av de olika områdena som de är verksamma inom. Att behålla sin plats som ledande företag på de fälten som de är ledande nu skall även uppnås. VD:n avslutar den andra filmen med att säga *"success is in our hands"* (PowerPoint, 2014-05-05), vilket menas på att de är bara de själva som kan bestämma och göra så att förändringen lyckas. På bilden nedan ser vi hur deras organisation ser ut vid tillfället och hur ledningsgruppen vill att den skall se ut efter genomförd förändring.



Före & efter (figur från intervju person 2014-05-05)

Företag X är en organisation som har fabriker och anställda över hela världen. Att använda sig av denna typ av kommunikation, som vi fått via filmerna, till de anställda är mycket användbart speciellt vid förändringar.

De anställda kan då sitta och få följa med i förändringsprocessen ur ledarnas synvinkel och lyssna på deras ord. VD:n börjar filmerna på ett bra sätt med att berätta positiva saker och hur det går för organisationen just nu, för att fortsättningsvis gå in på varför förändringar behöver göras.

VD:n berättar det på ett sätt att förändringarna inte görs för att det går t. ex sämre, utan för att marknaden förändras och att det går bra för de nu men att dem vill bli bättre. Detta är ett bra sätt för de anställda att få information om vad som skall hända i organisationen.

Inom organisation kommer det alltid behövas göras förändringar för att de ska nå sina mål att gå från ”good to great” (PowerPoint, 2014-05-05), och även för att de vill behålla sin ledande roll på de fälten organisationen är ledande inom men även för att bli bättre i de fälten som dem ännu inte är ledande i. VD:n avslutar filmen med att säga till de anställda att organisationen är på god väg att bli ”great” (VD:n 2014-05-05).

8. Tolkning

I detta kapitel tolkar vi om litteraturen stämmer överens med den information vi fått fram genom vår intervju.

Det som sägs i litteraturen som vi har studerat stämmer till stor del överens med det vår intervjuperson beskrev. Både litteraturen och vår intervjuperson anser att ett visst ledarskap behövs för att kunna arbeta med organisationsförändringar. Cheferna behöver vara mer målmedvetna samt kunna motivera de anställda att nå målet. Det är viktigt med en öppen kommunikation, detta styrks även av personen vi intervjuade.

Till och börja med, oavsett stora eller små organisationsförändringar, måste alla medverkande genomgå en process som påverkar både individ och verksamhet. Det viktiga är att ledningsgruppen har ett tydligt mål med förändringen samt arbetat fram en plan hur målet ska uppnås. Dock kan denna strategi komma att ändras om ledningsgruppen ser det som nödvändigt, eller måste tackla motstånd från de anställda eller övriga intressenter.

Ahrenfelt (2001) beskriver att motstånd ofta ses som jobbigt eller obefogat, däremot kan det vara både kreativt och nödvändigt då det kan vara den enda drivkraften ledningsgruppen har att använda sig av.

Vår intervjuperson berättade att företag X måste genomgå en förändring eftersom marknaden runt omkring företaget har förändrats. Företaget har som mål att bli ledande inom fler fält samt behålla sin ledande position i de segment de redan är ledande i. De lägger stor vikt i att alltid kunna förbättras, det går bra för dem nu men att de vill bli bättre. Det gäller att gå från ”good to great” som VD:n berättade i en av filmerna.

I överensstämmelse med svaren från vår intervju, gällande förändrad marknad, beskriver Jacobsen (2005) att kraven på både individer och företag har ökat radikalt, detta bland annat på grund av ökad konkurrens. Organisationer måste vara under ständig förändring för att ha en möjlighet att vara med och konkurrera på den hårda marknad som nu råder.

Första steget i förändringsarbetet är att ledningsgruppen använder sig av öppen kommunikation. Detta är viktigt för att samtliga medarbetare ska veta vad som gäller i organisationen just för tillfället och vad förändringen ska leda till. Det är betydelsefullt att ledningsgruppen håller kommunikationsflödet flytande under hela processen, detta minskar risken för felaktig ryktesspridning. Ryktesspridning har tidigare varit ett stort problem på företag X, framkommer under intervjutillfället.

En av de största delarna i en förändringsprocess, är den personliga transformationen som förhoppningsvis leder till ett accepterande av förändringen (Plank & Eneroth, 2008). Samtliga människor styrs utav vanor och när någonting är på gång att förändras kan personen reagera genom osäkerhet. Mycket personliga känslor och åsikter är ofta inblandade under förändringar.

På grund av detta kan förändringsarbetet möta motstånd och pågå under en längre period, än vad som var tänkt från första början. Vår intervjuperson beskriver att han kände stor oro under pågående förändring, då han var osäker på hur hans position i organisationen skulle påverkas. Sen finns det även anställda som inte alls känner någon oro över förändringen, utan är till stor del positiva till det som händer. Vilket gör att organisationer som är under förändringar får ta i åtanke att de kommer stöta på både positiva som negativa reaktioner från de medverkande.

På grund av bra kommunikation från ledningsgruppen minskade oron och genom vår intervju beskrev han att förändringen accepterades någorlunda snabbt och enkelt. Den bra och flytande kommunikationen från Vd:n har varit en avgörande faktor för accepterandet hos de anställda. Vilket framgår tydligt i litteraturen som vi har läst, att en öppen och tydlig kommunikation ut till de anställda hjälper de anställda att lättare kunna acceptera förändringen, för att de anställda får känna sig delaktiga i hela processen.

Jacobsen (2005) beskriver att ledarskapet är väldigt viktigt i förändringar, under pågående arbete kan maktförhållande omskapas vilket kräver att ledningsgruppen fattar beslut utan tidigare erfarenhet på problemet.

Företag X tog däremot in ledare specialiserade på att styra under förändringar. Detta har varit till stor nytta gentemot tidigare gånger då förändringar skett på företaget, eftersom det då uppstått mer rykten än denna gång. Företag X förändring är en planerad sådan med ett tydligt uttalat mål och delmål som ska uppfyllas under arbetets gång.

Ledningsgruppen som togs in har många års erfarenheter inom ledarskap och förändringsarbete, utöver det så är ledningsgruppen internationell. Företag X är verksamma i många delar av världen och därför tagit in en ledningsgrupp som även har internationella erfarenheter. Några i ledningsgruppen kommer ifrån andra länder än Sverige och just därför blir ledningsgruppen så stark. Detta förstärks även av Collins forskningsprojekt (2001), där chefer för GtG organisationer först tar in dem rätta personerna för att sedan arbeta fram ett tillvägagångsätt för att uppnå företagets mål.

Att ha en internationell ledningsgrupp för större företag som vill vistas på en internationell marknad krävs det ett ledarskap som agerar internationellt. Vilket vår intervju påvisade att det är en viktig aspekt i ledarskapets betydelse.

Det finns mycket litteratur om organisationsförändringar, mycket av det vi läst stämmer överens med svaren från vår intervju. Vd:n är ett bra exempel på hur förändringar faktiskt sköts på ett bra sätt, och förklarar situationen samt motiverar dem anställda väl. Vd:n är mycket målinriktad och tydlig på vad han vill leverera. Har företaget sagt till sin kund att de skall leverera en produkt så måste den levereras, det finns inga undantag.

För att kunna göra en lyckad förändring är det till stor fördel att organisationer har en ledare som är målinriktad, men att det är viktigt att inte glömma bort att lyssna på alla medverkande i organisationen som Plank & Eneroth beskriver (2008).

9. Slutsatser

I slutsatsen kommer vi återigen besvara våra undersökningsfrågor samt återge våra slutsatser utifrån det arbete vi utfört

En lyckad förändringsprocess ligger till stor del hos företagets ledningsgrupp. Det är de som ska styra organisationen framåt för att nå målet och det är även dem som har det största ansvaret över organisationen. På företag vi genomförde en intervju, togs en specialiserad ledningsgrupp in.

Ledningsgruppen har stora erfarenheter kring både ledningsarbete och förändringar. Vi har uppfattat det som att det är denna grupp av människor som lyckats motivera de anställda att arbeta för det enhetliga målet som satts upp. Vi anser att ledarna på företag X måste vara målinriktade, och har även uppfattat dem som just det. Detta har varit till stor hjälp under den pågående processen.

Samtliga anställda på organisationer som genomgår någon typ av förändring kommer att påverkas individuellt av den process som kommer att ske. Människor i dagens samhälle är en form av vanedjur så det kommer att ta längre tid att acceptera en förändring när den uppstår. Oavsett om förändringen är stor av stor eller liten karaktär kommer våra personliga känslor att spela en stor roll. Det är den personliga transformationen som vi upplever kommer ta en stor del i förändringsprocessen.

Under transformationen anser vi att ledarna för organisationen har ett stort ansvar att föra en öppen dialog med de anställda om vad som gäller under förändringen samt att personligen prata med de anställda om oro uppstår. Under vårt intervjutillfälle fick vi titta på filmer ifrån när organisationens VD beskrev ut till de anställda om förändringsprocessen.

Vd:n började i filmerna att gå igenom hur organisationen ligger till i dagsläget och påpekade på de positiva delarna i organisationen för att sen gå in på vad som behövs göras och varför. Vi anser att denna typ av upplägg är bra för att motivera de anställda till varför det behöver göras förändringar på organisationen.

Det är genom den personliga transformationen som motstånd kan uppstå när de anställda känner oro för förändringen. Det kan vara brist på information eller uppstå missförstånd som gör att förändringen ifrågasätts och inte accepteras.

Vi anser att det är positivt med motstånd i förändringar till en viss del. Då det kan få ledningsgruppen att se över om det finns brister i deras plan för förändringen. Ledningen måste alltid vara beredd på att möta motstånd så att planen kan omarbetas vid behov.

Vid vårt intervjutillfälle framgick det att organisationen är på god väg att nå sitt mål med förändringen, vilket vi anser ligger i stor vikt att organisationen VD har skött förändringen på ett bra sätt, vi tycker att Vd:n beskrev i filmen att organisationen är en bra organisation men att de kan bli bättre på ett mycket bra sätt. Vi upplever att Vd:n ser sina anställda som tillgångar och vill att de skall känna sig delaktiga i förändringsprocessen, vilken vi även fick uppfattningen om att vår intervjuperson kände.

Vår främsta slutsats och tips till organisationer som skall genomföra organisationsförändringar är att se till att ledningsgruppen har goda kunskaper om hur en förändringsprocess kan se ut. Det ligger i stor vikt att kunna förstå den mänskliga transformationen och att föra en öppen dialog med de anställda. För genomföra en lyckad förändring krävs det en ledare som är målinriktad och som vill att de anställda skall känna sig delaktiga i processen.

För att förtydliga vår slutsats att genomföra en lyckad organisationsförändring, har vi gjort en bild för att visa de viktigaste punkterna att lyckas med en förändring.



Egen figur: Slutsats av de viktigaste punkterna för att genomföra en lyckad förändring

Alla typer av organisationer och andra verksamheter är under ständig förändring, stora som små. Det vi har förstått genom att arbetat med denna uppsats, litteraturen som vi har läst och intervjupersonen som vi har lyssnat på, är att förändringar aldrig tar slut. Som Vd:n för företag X berättade i en av filmerna vi tittade på, förklarade att en del av förändringarna som de behöver göra, behövs göras för att miljön och marknadssituationen förändras, aspekter som de själva inte kan styra över. Vilket gör att organisationer strävar hela tiden efter att bli störst och ledande inom sina olika områden vilket gör att förändringar ständigt måste vara igång.

10. Referenslista

10.1 Litterära referenser

- Ahrenfelt, Bo (2001). *Förändring som tillstånd: Att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. 1:3. Uppl. Malmö: Liber AB
- Alvesson, Mats (2009). *Organisationskultur och ledning*. 2:2. Uppl. Malmö: Liber AB
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2003). *The great disappearing act: difficulties in doing "leadership"*. {Elektronisk} *The Leadership Quarterly*. Vol: 14, pp 395-381
Tillgänglig: Primo (2014-05-20)
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2003). *Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane*. {Elektronisk} . SAGE Publications. Vol: 56 (12): 1435-1459: 042356. Tillgänglig: Primo (2014-05-22)
- Backman, Jarl (2008). *Rapporter och uppsatser*. 2:7. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Björklund, Maria & Paulsson, Ulf (2003). *Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera*. 1:11. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Burke, W (2008). *Organization change: theory and practice*. 2. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications
- Collins, Jim (2001). *Good to Great. Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*. New York: HarperCollins Publishers Inc
- Einarsen, Ståle, Aasland Schanke, Merethe & Skogstad, Anders (2007) *Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model*. {Elektronisk} *The Leadership Quarterly* 18 (2007) p. 207-216. Tillgänglig: Primo (2014-05-22)
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3:5. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB

Plank, Kalju & Eneroth, Tor (2008). *Förändringsdynamik: Reflektioner kring mänskliga aspekter av att leda människor genom organisationsförändringar*. 1:1. Uppl. Malmö: Liber AB

Strannegård, Lars & Jönsson, Sten (2009). Ledarskapets Lockelse. I Strannegård, Lars & Jönsson, Sten (red.) *Ledarskapsboken*. 1:2. Uppl. Malmö: Liber AB, s. 11-28

Sveningsson, S. Alvesson, M. & Kärreman, D, (2009) Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: Hjalteideal och vardagsmagi. I Strannegård, Lars & Jönsson, Sten (red.) *Ledarskapsboken*. 1:2. Uppl. Malmö: Liber AB, s. 30- 57

11. Bilagor

11.1 Frågor intervju

- Vad för typ av förändring var det? Större eller mindre?
- Hur har du påverkats av förändringen som har skett på din organisation? Hur har du påverkats individuellt? (Transformation)
- Tog det lång tid innan du kunde acceptera förändringen inom dig?
- Hur ser du att ledaren har skött förändringen, mycket kommunikation till de anställda?
- Vad för typ av egenskaper ledaren på din organisation?
- Vad för typ av ledarstil har ledaren?
- Krävs det en annan typ av ledarstil och ledarskap när man arbetar med organisationsförändringar?
- Vad anser du att en ledare behöver för egenskaper när det kommer till förändringsarbete?