

Högskolan i Halmstad  
Sektionen för Ekonomi och Teknik  
Valfritt ekonomiskt program  
Kandidatuppsats – Ledarskap  
Våren 2011

# Att leda i förändring

---

## Ledarens viktigaste funktion i förändring



Företagsekonomi 61-90 p  
Slutseminarium: 2011-05-30

Författare:  
Andreas Gustafsson, 870212  
Niclas Svensson, 870615

Handledare: Ingemar Wictor  
Examinator: Jenny Ståhl

## Förord

Vi har sedan år 2008 studerat ekonomi vid Högskolan i Halmstad. Vi har läst Valfritt ekonomiskt program med inriktning mot företagsekonomi och ledarskap. Eftersom vi båda är mycket intresserade utav företagsekonomi, ledarskap och förändring föll det sig naturligt att fördjupa oss inom områdena ledarskap och förändring, det är också inom dessa ämnen vi skrivit vår kandidatuppsats.

Ett stort tack vill vi rikta till de alla som gjort vår kandidatuppsats möjlig. Till att börja med vill vi tacka vår handledare Ingemar Wictor. Vi vill även tacka vår examinator Jenny Ståhl. Vi vill också tacka alla som under tidens gång gett sina synpunkter och lämnat sina åsikter kring det arbete vi gjort.

Utan våra respondenter skulle vår studie heller aldrig varit möjlig att genomföra. Vi vill därför tacka Svante Hössjer, Ann-Sofi Lundh, Anneli Petersson och Johan Skogsfors för att ni ställt upp med era erfarenheter och framförallt låtit oss ta utav er dyrbara tid.

Högskolan i Halmstad

2011-05-30

---

Andreas Gustafsson

---

Niclas Svensson

## Sammanfattning

Sverige har sedan lång tid tillbaka varit ett ledande land i såväl ekonomi som tillväxt. Att Sverige inte varit delaktiga i de två världskrig som varit, har gjort att Sverige haft ett försprång i nya processer, nya organisationsformer och ny utveckling. Detta försprång har under 2000 talets början reducerats kraftigt och många länder har gått förbi Sverige i denna utveckling. Flertalet andra länder har börjat producera de produkter som vi tidigare producerat i Sverige. Sverige måste förändras, Sverige måste återta det försprång landet en gång hade. Sverige står därför inför stora förändringar, där ledarens funktion är viktigare än någonsin.

Syftet med denna studie har därför blivit att skapa en förståelse kring vad som är ledarens viktigaste funktion i en förändring. Detta har bidragit till följande frågeställning: Vad kan vara ledarens viktigaste funktion i en förändring?

För att skapa en förståelse kring ledarens viktigaste funktion har vi genom studien arbetat med relationen mellan ledarskap och förändring. Denna relation har skapat vår teoretiska referensram, där följande sju begrepp diskuterats: delegering, transformellt ledarskap, kommunikation, situationsanpassat ledarskap, motstånd, motivation och delaktighet.

För att få svar på vår frågeställning har vi använt oss utav en kvalitativ studie, där vi format en intervjuguide utifrån vår teoretiska referensram. Vår insamling av primärdata genomfördes genom fyra intervjuer på två olika företag.

Resultatet av studien har blivit att ledarens viktigaste funktion i en förändring är att driva ett ledarskap genom en kombination utav delegering, god kommunikation, motivation och delaktighet. Dessa fyra sammanhängande egenskaper kommer enligt vår studie att motverka uppkomsten av motstånd, som ses som förändringars största hot. Kommer framtidens ledare bedriva sitt ledarskap i förändring på detta sätt, kommer allt fler lyckade förändringar genomföras.

## Abstract

Since many years ago, Sweden has been in the prominent position regarding economy as well as growth. The fact that Sweden did not participate in the world wars, has given Sweden a great advantage in new processes, new organisation forms and new development.

However, during the beginning of 21<sup>st</sup> century this lead has reduced tremendously and many countries have passed Sweden in this development. A great majority of other countries has started to produce those products that Sweden previously produced. Therefore, a change is necessary. Sweden must recapture the lead it once had. Sweden stands in front of great changes, where the leader's function is more important than ever.

The purpose with this study is to create an understanding of what's the most important function in a change for a leader. This has contributed to following question: What may be the leader's most important function in a change?

In order to create an understanding concerning the leader's most significant function, we have throughout the study worked with the relation between leadership and change. This relation has created our theoretical frame of reference where following seven conceptions have been discussed: Delegation, transformational leadership, Communication, situational leadership, Resistance, Motivation and Participation.

With the intention of getting an answer to this question, a qualitative study has been used where we have formed an interview guide from our theoretical frame of reference. The collection of data was carried out by four interviews at two different companies.

The result of the study has shown that the leader's most significant function in a change is to have a leadership through a combination of delegation, good communication, motivation and participation. According to our study, these four connected qualities will in our opinion prevent the emergence of resistance, which is seen as changes biggest threat. Will the future leaders pursue their leadership in change in this way, more and more successful changes will be implemented.

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1. Problembakgrund.....	1
1.2. Problemdiskussion.....	2
1.3. Problemformulering.....	2
1.4. Syfte.....	3
1.5. Avgränsningar .....	3
1.6. Centrala begrepp.....	3
1.6.1. Delaktighet .....	3
1.6.2. Förändring .....	3
1.6.3. Ledarskap .....	3
1.6.4. Motivation .....	3
1.6.5. Motstånd.....	3
2. Teoretisk referensram.....	4
2.1. Ledarskap.....	4
2.1.1. Delegering .....	4
2.1.2. Transformellt ledarskap.....	5
2.1.3. Kommunikation.....	5
2.1.4. Situationsanpassat ledarskap .....	6
2.2. Förändring .....	6
2.2.1. Motstånd.....	7
2.2.2. Motivation .....	7
2.2.3. Delaktighet .....	8
2.3. Sammanfattning av teoretisk referensram .....	9
2.3.1. Delegering .....	9
2.3.2. Transformellt ledarskap.....	9
2.3.3. Kommunikation.....	9
2.3.4. Situationsanpassat ledarskap .....	10
2.3.5. Motstånd.....	10
2.3.6. Motivation .....	10
2.3.7. Delaktighet .....	10
3. Metod .....	11
3.1. Val av metod.....	11
3.1.1. Kvalitativ metod.....	11
3.1.2. Deduktiv ansats .....	12
3.1.3. Vetenskapssyn.....	13
3.1.4. Litteratur.....	13

3.2.	Data.....	14
3.2.1.	Sekundärdata .....	14
3.2.2.	Primärdata .....	14
3.3.	Intervjuguide.....	17
3.4.	Urval .....	18
3.5.	Analysmetod.....	18
3.6.	Metodkritik .....	19
3.7.	Validitet .....	20
3.8.	Reliabilitet .....	21
3.9.	Efter studien.....	21
4.	Empiri.....	22
4.1.	Företag och Respondenter .....	22
4.1.1.	Rejmes Personvagnar AB.....	22
4.1.2.	ESBE AB.....	22
4.2.	Ledarskap.....	23
4.2.1.	Delegering .....	23
4.2.2.	Transformellt ledarskap.....	24
4.2.3.	Kommunikation.....	24
4.2.4.	Situationsanpassat ledarskap .....	25
4.3.	Förändring .....	26
4.3.1.	Motstånd.....	26
4.3.2.	Motivation .....	27
4.3.3.	Delaktighet .....	27
4.4.	Sammanfattning av respondenter .....	28
4.4.1.	Svante Hössjer – VD .....	28
4.4.2.	Anneli Petersson – Ekonomichef .....	28
4.4.3.	Johan Skogsfors – VD.....	29
4.4.4.	Ann-Sofi Lundh – VD assistent .....	29
5.	Analys.....	30
5.1.	Ledarskap.....	30
5.1.1.	Delegering .....	30
5.1.2.	Transformellt ledarskap.....	31
5.1.3.	Kommunikation.....	31
5.1.4.	Situationsanpassat ledarskap .....	32
5.2.	Förändring .....	33
5.2.1.	Motstånd.....	33
5.2.2.	Motivation .....	34

5.2.3.	Delaktighet .....	34
5.3.	Sammanfattning av analys.....	35
5.3.1.	Delegering .....	35
5.3.2.	Transformellt ledarskap.....	36
5.3.3.	Kommunikation.....	36
5.3.4.	Situationsanpassat ledarskap .....	36
5.3.5.	Motstånd.....	36
5.3.6.	Motivation .....	36
5.3.7.	Delaktighet .....	36
6.	Slutsats .....	37
6.1.	Diskussion .....	37
6.1.1.	Delegering .....	37
6.1.2.	Transformellt ledarskap.....	37
6.1.3.	Kommunikation.....	37
6.1.4.	Situationsanpassat ledarskap .....	38
6.1.5.	Motstånd.....	38
6.1.6.	Motivation .....	39
6.1.7.	Delaktighet .....	39
6.1.8.	Vårt förslag till lämplig modell.....	39
6.2.	Teoretiskt bidrag.....	40
6.3.	Praktiskt bidrag.....	41
6.4.	Implikationer .....	41
	Källförteckning.....	
	Bilagor.....	
	Bilaga 1 – Figurförteckning .....	
	Figur 1 – Sammanfattande modell .....	
	Bilaga 2 - Intervjuguide.....	

## 1. Inledning

*I inledningen kommer vi redogöra för bakgrunden till vår problemformulering. Vår inledning kommer också innefatta vår diskussion kring vårt problem, problemformulering, vårt syfte med vår uppsats, våra avgränsningar samt de centrala begrepp som vi anser är väsentliga för vår studie.*

### 1.1. Problembakgrund

Under 1900-talet har Sverige varit ett ekonomiskt och industriellt starkt land (Andersson, 2004). Första hälften av 1900-talet bestod till stora delar utav första och andra världskriegen. På grund utav dessa krig blev många länder också ekonomiskt negativt drabbade (Hale, 2009). Många länder blev indragna i krigen och påverkades märkbart utav dessa, främst genom stagnerad utveckling, ekonomiska svårigheter och det tog helt enkelt lång tid att reparera de ekonomiska skador som uppstått. Sverige däremot lyckades till stora delar hålla sig utanför dessa krig och har på grund utav detta också lyckats hålla högre nivå utav teknisk och ekonomisk utveckling gentemot andra länder som blivit drabbade (Andersson, 2004; Hale, 2009).

Sveriges utveckling under sista delen utav och efter andra världskriget var med jämförelse till andra länder mycket stark. Eftersom Sverige inte behövde koncentrera sig särskilt mycket på krigsföring kunde industrin istället behålla och utveckla den dåvarande tekniken inom industrin. Detta bidrog till att Sverige fick ett försprång i teknisk utveckling (Andersson, 2004).

Eftersom Sverige under mitten av 1900-talet haft ett försprång i nya processer, nya organisationsformer och ny teknik lyckades Sverige leverera produkter med bättre kvalitet än sina konkurrerande grannländer. Detta mycket på grund utav högt ekonomiskt och mänskligt kapital (Lipsey, 2009). Sverige fick härmed ett försprång som senare skulle visa sig ta en lång tid för länder som blivit drabbade av krigen att ta igen. Storbritannien som blev hårt drabbat av världskriegen beundrade därför Sverige för sitt framgångsrika sätt att växa. Människor från Storbritannien valde att resa till Sverige för att hämta inspiration och kunskap som skulle kunna hjälpa Storbritannien i samma riktning (Hale, 2009). Den starka ekonomiska position som Sverige och andra länder hade då de lyckats undvika krigen, medförde att övriga länder var tvungna att förändra sitt sätt att tänka. Denna förändring skulle visa sig vara viktig (Hale, 2009).

Under slutet utav 1900-talet och början av 2000-talet kan vi se en tydlig tendens till att flera länder är på väg ifatt och förbi Sverige. Det tekniska och ekonomiska försprång vi sedan länge haft har nu krympt och länder som Kina har erövrat en stor marknadsandel av handeln i världen. Kina har under en femårsperiod haft ungefär dubbla tillväxten i bruttonationalprodukt per capita i jämförelse med övriga världen (SCB, 2011).

Under de sista åren har fokus legat mycket på var företag skall låta producera sina produkter. Det har diskuterats mycket kring lågkostnadsländer angående fördelar respektive nackdelar kring dessa. Sveriges industri har under de senaste åren tappat vissa delar utav sin produktion till andra lågkostnadsländer såsom Kina, Estland och Polen (Lennartsson & Lindholm, 2004). Dessa länder har blivit konkurrenskraftiga vilket går att jämföra med den fördel eller försprång som Sverige hade i mitten av 1900-talet. Sverige är på väg att hamna i samma situation som exempelvis Tyskland, Kina och Danmark befann sig i då Sverige hade en sådan framgång (Hale, 2009).



Vad vi ovan vill belysa är att om Sverige fortsätter på samma spår som de nu gör kommer vår industri fortsätta att flytta produktion utomlands. Detta i sin tur kommer leda till att länder där industrin istället ökar, på sikt kommer få mer kompetens och bli ännu mer effektiv och framgångsrik i deras ekonomiska och tekniska utveckling. Sverige står inför stora förändringar. Dessa förändringar är nödvändiga för att lyckas behålla vår starka industri inom Sveriges gränser. För att dessa förändringar skall lyckas kommer det också behövas väl anpassade ledare.

### 1.2. Problemdiskussion

En utav ledarens viktigaste roller är att främja förändring (Matzler, Bailom, Anschober, & Richardson, 2010). De anser också att det är mycket viktigt att få andra att känna likadant. Matzler et al. (2010) anser också att ett effektivt ledarskap ger förutsättningar för företag att lyckas i det långa loppet. De menar att en ledare som arbetar utefter visioner har mycket större möjligheter att lyckas än en ledare som endast ser ledarskapet från dag till dag.

Det finns många olika teorier kring hur en ledare skall bete sig och handla gentemot sina medarbetare. Ytterligare några tankar kring en ledares uppgifter handlar om att personal ibland kan känna att de inte tillför något till organisationen, eller att de kan vara förvirrade mentalt. Det är här mycket viktigt att en ledare har möjlighet att komma nära den berörda personen vilket leder till att personen har större möjligheter att återhämta sig. I detta läge kommer också förtroendet till ledaren att öka (Edgelow, 2011).

En ledare är oerhört beroende av vilken typ utav människor som han eller hon skall leda. Är dessa människor villiga att bli ledda är det enkelt för ledaren att leda dessa. Om dessa människor inte är villiga att bli ledda krävs det av ledaren helt andra färdigheter. En ledare behöver då kunna motivera dessa personer på ett sådant sätt att de godkänner ledaren (Littlefield, 2004). Det är också här som Littlefield (2004) menar att det visar sig om en ledare är stark i sitt ledarskap eller ej. Om ledaren inte har ett starkt ledarskap lyser detta igenom och ledaren lyckas inte motivera de personer som skulle blivit ledda (Littlefield, 2004).

För att lyckas med en förändring krävs det att många pusselbitar passar ihop. Det handlar om vilken typ utav förändring som skall genomföras, vilka som ska ingå i förändringen, vilka problem som kan komma att uppstå och framförallt vem eller vilka som ska leda förändringen. De flesta förändringar är svåra att genomföra (Kee & Newcomer, 2008). Kee och Newcomer (2008) menar dock att alla förändringar går att genomföra, bara ledaren planerar och genomför ordentliga undersökningar kring förändringen.

Att bygga en struktur inom ett företag eller organisation som är öppen och har ett öppet förhållningssätt till förändring är mycket viktigt (Kee & Newcomer, 2008). Både Matzler et al. (2010) och Kee och Newcomer (2008) anser alltså att det förhållningssätt som organisationen och dess individer har till förändring är betydelsefullt för hur lätt det är att genomgå en lyckad förändring.

Att lyckas med en förändring är alltså en bedrift (Kee & Newcomer, 2008). Att vara en stark ledare är också en bedrift (Edgelow, 2011). Med ledarskap å ena sidan och förändringsprocesser å andra sidan, kommer vi fram till vår problemformulering.

### 1.3. Problemformulering

Vad kan vara ledarens viktigaste funktion i en förändring?

#### **1.4. Syfte**

Vårt syfte med denna studie är att skapa en förståelse kring ledarens viktigaste funktion i en förändring. Vi kommer belysa begrepp som delegering, transformellt ledarskap, kommunikation, situationsanpassat ledarskap, förändring, motstånd, motivation och delaktighet.

#### **1.5. Avgränsningar**

Vi anser att en ledare är viktig i en förändring. Det vi har valt att fokusera kring är ledarens funktion i en förändring. Detta kommer göras genom att studera medelstora företag som genomgått förändringar, då vår definition på medelstora företag är företag med 50-200 anställda. De förändringar som genomgåts kan vara strukturella förändringar inom exempelvis produktion eller personal, men kan även vara inom områden som marknad och ekonomi. Vi vill dock belysa att vi inte endast fokuserar på dessa typer utav förändringar inom en specifik bransch, utan vår mening är att se till förändringar i allmänhet. Vi kommer inte att utöva forskning som bidrar till ny kunskap kring ledarskap eller förändringar, utan vill istället forska kring ledarskap i förändring. Under denna forskning kommer vi inte ta hänsyn till konjunkturen, då detta har stor påverkan på ett företags resultat och lönsamhet. Vi kommer inte fokusera på hur ledaren leder, utan istället fokusera på hur ledaren själv beskriver sitt ledarskap. Vi har i vår teoretiska referensram endast valt att fokusera kring: delegering, transformellt ledarskap, kommunikation, situationsanpassat ledarskap, förändring motstånd, motivation och delaktighet. Detta anser vi är de mest väsentliga delarna inom ledarskap och förändring, detta grundar vi i vissa tidigare erfarenheter och gjorda studier. Detta innebär att vi inte kommer diskutera begrepp som empowerment, karismatisk ledarstil och makt.

#### **1.6. Centrala begrepp**

Nedan presenterar vi uppsatsens centrala begrepp, detta för att begreppens definition ska bli tydlig.

##### **1.6.1. Delaktighet**

Att vara delaktig betyder att någon medverkar i något eller har vetskap om något (Paldanius, 1999, s. 19).

##### **1.6.2. Förändring**

Förändring kan definieras som att något ändras från ett tillstånd till ett annat (Angelöw, 1991, s. 20).

##### **1.6.3. Ledarskap**

Ledarskap är en process som skapar förståelse för vad människor gör tillsammans så att människor kommer förstå helheten och bli delaktiga (Drath & Palus, 1994).

##### **1.6.4. Motivation**

Motivation, de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål (Nationalencyklopedin, Motivation, 2011).

##### **1.6.5. Motstånd**

Att aktivt söka motverka påtvingad utveckling (Nationalencyklopedin, 1996, s. 405).

## 2. Teoretisk referensram

*I den teoretiska referensramen kommer vi presentera de teorier som är väsentliga för vår studie. Avsikten är att för läsaren skapa en teoretisk förståelse kring vårt ämne, men även belysa de teorier som kan vara betydelsefulla för förståelse i vår kommande empiri.*

### 2.1. Ledarskap

Inom alla organisationer eller företag runt om i världen finns en mängd olika typer utav ledare. Vissa ledare leder på ett sätt och andra leder på ett annat sätt (Memon, 2009). Att lyckas bli en ledare är en bedrift i sig, men att lyckas bli en stark ledare är självklart en ännu större bedrift (Memon, 2009). Det finns en mängd olika tankar och syner kring hur en ledare skall bete sig eller vara, för att på bästa möjliga sätt lyckas med sitt ledarskap. En ledare skall visa vägen och leda organisationen på rätt spår, mycket för att ledaren har sina unika färdigheter (Memon, 2009). Ledaren är den som fattar besluten och arbetarna är dem som verkställer (Chocqueel-Mangan, 2010).

#### 2.1.1. Delegering

Det finns olika typer utav teorier kring vilket sätt som är bäst att leda på (Memon, 2009). Denning (2010) diskuterar en del som han anser skall ingå i ett framgångsrikt ledarskap. Denning (2010) förklarar att en ledare måste kunna delegera. En ledare som inte kan delegera kommer inte kunna nyttja sin organisation på bästa möjliga sätt. Denning (2010) menar att en ledare måste kunna delegera för att inte ta på sig själv allt för mycket ansvar. För att en ledare skall locka fram det bästa hos en individ krävs det att individen själv får känna ansvar. Ansvar får aldrig individen om han eller hon inte blivit delegerat detta från ledaren (Denning, 2010). Om en individ har möjlighet att själv ansvara över sina arbetsuppgifter kommer individen också att prestera på en helt annan nivå än om individen inte har något ansvar alls (Denning, 2010).

En ledares svåraste uppgift är att delegera (Andolsen, 2008). Andolsen (2008) och Lemberg (2008) anser att en ledare ofta vill ha ett finger med i spelet och alltid har någonting att invända eller ändra på. Om en ledare kan, enligt Andolsen (2008), släppa på tyglarna en aning kommer organisationen dra nytta av detta. En ledare skall uppmana personalen till att ta eget initiativ och vilja utvecklas (Andolsen, 2008).

Ledare är i allmänhet idag oerhört stressade och har mycket att göra (Lemberg, 2008). Ett sätt att minska detta är då precis som Denning (2010) och Lemberg (2008) talar mycket om, nämligen att delegera ansvar. En ledare anses inte ha den tid att hela tiden vaka över sina arbetare (Lemberg, 2008). En ledare skall istället fokusera på att försöka hjälpa sina medarbetare att bli bättre på det de håller på med, samt att han eller hon skall försöka coacha och inspirera medarbetarna på ett sådant sätt att de kan och vill ta mera ansvar, vilket också leder till att ledaren lyckas delegera ansvar samtidigt som medarbetarna blir mer inspirerade (Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohamad, & Yusuf, 2011). Lemberg (2008) menar också att det är viktigt att en ledare kan sätta upp tydliga mål och riktlinjer. Detta är viktigt för att personen som blivit ansvarig för uppgiften skall kunna ha något att sträva efter (Lemberg, 2008). Lemberg (2008) menar också att dessa mål skall vara mätbara och det skall också finnas med hur dessa skall uppnås.

Allt handlar i dagsläget om att hela tiden öka effektiviteten i alla möjliga situationer. (Chocqueel-Mangan, 2010). Chocqueel-Mangan (2010) menar att i det ekonomiska klimat vi idag befinner oss i är det tvunget att flytta beslutsfattandet närmare kunden. Chocqueel-

Mangan (2010) anser att centraliserade styrsystem är föråldrat och att dessa måste ersättas med en organisation som delegerar ansvar ut i spetsarna och för beslutsfattandet mycket närmare kunden. Fungerar detta är företaget väldigt effektivt (Chocqueel-Mangan, 2010).

### 2.1.2. Transformellt ledarskap

Ett rätt svar på hur en ledare skall vara finns inte, utan det beror på vem ledaren skall leda och i vilken situation ledaren skall leda (Bodla & Nawaz, 2010). Transformellt ledarskap bygger på att ledaren ser till individen och hur han eller hon är som person. Ledaren är karismatisk och skall motivera sina medarbetare genom att inspirera och stimulera deras intellektuella behov (Bodla & Nawaz, 2010).

När vi talar om transformellt ledarskap brukar teoretiker ofta diskutera begrepp som idealiserat inflytande, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individualiserad behandling (Salahuddin, 2010).

- Idealiserat inflytande har en ledare över personalen då han eller hon ses som en förebild. Ledaren innehar respekt och förtroende hos personalen, samtidigt som han eller hon visar en hög etik och moral (Salahuddin, 2010).
- Inspirerande motivation bygger, enligt Bodla och Nawaz (2010) på att ledaren på ett inspirerande sätt skall motivera personalen. Genom denna motivation kommer lagandan att väckas och hela organisationen kommer fungera bättre.
- Intellektuell stimulans utövas när en ledare uppmanar sin personal att vara kreativ och tänka på andra sätt än de är vana vid. En ledare uppmuntrar här kreativitet. För att lyckas med detta krävs det att personalen har väldigt fria tyglar för att kunna lösa problem på sitt eget sätt (Bodla & Nawaz, 2010).
- Individualiserad behandling skall ske då en ledare ser att en eller ett par personer i personalen är mer drivna än de andra (Bodla & Nawaz, 2010). Ledaren skall då uppmuntra dessa att ta ännu mer ansvar genom att agera mentor eller coach. Det är här mycket viktigt att organisationen är öppen för avancemang, annars finns det risk för att det intresse som kan uppstå försvinner (Bodla & Nawaz, 2010). Detta kallas enligt Bodla och Nawaz (2010) för individualiserad behandling.

Den transformella ledarstilen handlar alltså mycket om att fokusera på möjligheterna att inspirera och uppmuntra personalen till att uppnå sina mål genom kreativitet (Salahuddin, 2010).

### 2.1.3. Kommunikation

Oavsett om ett företag är litet eller stort, om de producerar någonting eller endast arbetar med tjänster av något slag, finns det enligt Darling och Beebe (2007) fyra primära element att tänka över:

- Ta hand om kunder
- Ständiga innovationer
- Engagerade människor
- Ledarskap

Dessa huvudområden är alla oerhört viktiga för företagets fortlevnad. Utan dessa är det ingenting som fungerar (Darling & Beebe, 2007). Utöver dessa anser Darling och Beebe (2007) att ytterligare en faktor spelar in. De menar att kommunikationen är det mest väsentliga i en organisation. Utan en väl fungerande kommunikation mister företaget sina

kunder, de lyckas aldrig med några innovationer, det går inte att motivera personalen och det går heller inte att utöva något ledarskap (Darling & Beebe, 2007).

Darling och Beebe (2007) diskuterar kring olika möjligheter en ledare har att kommunicera på. De diskuterar begrepp som visioner, verbala och ickeverbala meddelanden, den tillit de visar genom sin position, samt det förtroende de visar med sin respekt för medarbetarna. Orey (2011) menar även att det är väldigt viktigt att kommunicera med tydlighet. Att leda organisationen med en tydlig vision är en av de viktigaste faktorerna i kommunikation (Orey, 2011). Orey (2011) förklarar även att flertalet organisationer arbetar utan tydliga mål och visioner, vilket försvårar organisationens kommunikation.

#### **2.1.4. Situationsanpassat ledarskap**

Traditionellt sett har personer med hög branschkunskap, strategiskt tänkande och pondus setts som starka ledare. Idag är det inte lika viktigt att en ledare har enorm kunskap om branschen eller att han eller hon har en hög grad av pondus (McLaurin, 2006). I och med att både den inre och yttre miljön ändrats på senare tid kring företagen är det istället viktigare att en ledare kan anpassa sin ledarstil efter rådande situation (McLaurin, 2006).

Hur ledaren skall uppträda gentemot sin personal kan alltså bero på vem ledaren skall leda, vilken relation ledaren och personalen har och i vilken typ utav situation de befinner sig i (McLaurin, 2006). De externa faktorerna kan också påverka hur ledaren utformar sitt ledarskap. Dessa faktorer kan exempelvis bestå utav tidspress och vilken typ utav uppdrag företaget skall gå igenom (McLaurin, 2006).

Att kunna styra sitt ledarskap efter situation och person är ett effektivt sätt att leda (Irgens, 1995). Irgens (1995) menar att en ledare skall ge sin personal den support och det stöd som de behöver, men absolut inte mer än de behöver. Ledare i allmänhet vill att personalen skall vara självstyrda och i den mån det är möjligt vara oberoende av stöd och support från ledaren (Irgens, 1995). Personalen avgör, med sitt sätt att styra sitt arbete samt sitt behov av stöd och support, hur nära ledaren skall befinna sig. På detta sätt har ledaren möjlighet att anpassa sitt sätt att leda och fokusera på de medarbetare som behöver extra uppmärksamhet i former utav stöd och support (Irgens, 1995).

Att anpassa mängden utav support och stöd efter person är alltså en viktig del utav det effektiva ledarskapet (McLaurin, 2006). Om ledaren lyckas med att stötta sin personal på rätt nivå kommer personalen att vilja utvecklas. Detta har ledaren framkallat med hjälp utav uppmuntran (Chen & Silverthorne, 2005). Om ledaren antar en mer anpassningsbar ledarstil kommer detta alltså uppmuntra personalen till att bli bättre. Detta menar också Chen och Silverthorne (2005) bidrar till att hela organisationen blir bättre.

## **2.2. Förändring**

Förändringar är nödvändiga för att företag och organisationer ska utvecklas och kunna växa (Edgelow, 2011). Edgelow (2011) menar att förändringar ständigt behövs göras för att få en snabb och effektiv produktion. Detta för att kunna stå upp mot marknadens tuffa krav. Edgelow (2011) menar att förändringar under flertalet decennier varit svåra att genomföra, för att personal har levt på meriter och vanor under sin tidigare karriär. Lakomski (2001) menar att ledaren alltid har ansvaret för förändringen. Desto fler förändringar som sker, desto mer förändringsbenägna blir personalen, vilket också leder till att ett organisatoriskt lärande sker i organisationen. Detta kommer leda till att allt fler förändringar kommer bli lyckosamma (Lakomski, 2001).

### 2.2.1. Motstånd

Att leda en förändring är inte alltid lätt. En förändring sker genom att något ändrar sig från något känt till något okänt (Agboola & Salawu, 2011). Agboola och Salawu (2011) menar att på grund utav den osäkerhet som finns i framtiden, kommer varje människa påverkas i deras kompetens, värde och förmåga, vilket leder till att de inte vill stödja förändring om de inte blir tvingade. Detta har lett till att motstånd ofta har skapats vid förändringar. Att uppleva en positiv effekt av en förändring, kommer att främja engagemang bland de drabbade, medan en negativ uppfattning kommer leda till motstånd (Agboola & Salawu, 2011).

Motstånd till förändring har alltid setts som ett hinder för förändring och är dessutom den främsta orsaken till varför förändringar misslyckas (Mabin, Forgeson, & Green, 2001). Mabin et al. (2001) har listat upp tre grundläggande faktorer till varför motstånd sker. Dessa är individuella faktorer, gruffaktorer och organisationsfaktorer (Mabin et al., 2001). De individuella faktorerna består utav behov av kontroll, plats för kontroll, samt erfarenheter från tidigare förändringar. Gruffaktorerna består i sin del utav deltagande i beslut, gruppsammanhängande i form utav grupperingar bland personalen och sociala normer. Den sista avgörande orsaken till motstånd är organisationsfaktorn. I denna är hot av okända utanför organisationen och arbetsbelastningar en återkommande orsak till motstånd (Mabin et al., 2001). Mabin et al. (2001) menar att ledaren har en betydelsefull uppgift när organisatoriskt motstånd sker. Detta har allt som oftast en förklaring till att ledaren inte förbereder personalen på en förändring, utan att den kommer som en oförberedd händelse (Mabin et al., 2001).

Perren och Megginson (1996) ställer sig frågan om motstånd kan vara positivt för förändringar. Deras studie har kommit fram till att ledare ofta kan vinna mycket genom motstånd. De diskuterar att ledare ska lyssna på motstånd då de berörda ofta har en mer detaljerad förståelse för konsekvenser, vilket kan vara till stor nytta i förändringen. En annan fördel för ledaren kan vara att motstånd skapar väg för en karriär inom just problemlösning (Perren & Megginson, 1996). Ledaren kan genom olika sorters motstånd se lösningar till allt, vilket leder till framgång. Den sista delen är att ledaren ofta stirrar sig blint på motståndet, vilket leder till svårigheter. Ledaren ska istället ta del utav personalen, som i många fall har bättre lösningar på förändringen än just ledaren (Perren & Megginson, 1996).

Under motstånd är det väldigt viktigt att förändra genom de personer som är positiva till förändring (Laframboise, Nelson, & Schmaltz, 2002). Genom att driva förändringen med de som är positiva till förändringen kommer resultatet att bli framgångsrikt (Laframboise et al., 2002). Laframboise et al. (2002) menar även att de som är negativa till förändringen endast kommer bidra till negativa effekter, vilket kommer försämra förändringen för de som är positiva till den.

Det visar sig alltså att motstånd är väldigt vanligt i förändringar, då det ofta ställer till med svårigheter i förändringen. Waddell och Sohal (1998) har i sin teori lagt fram den grundläggande lösningen till att övervinna just motstånd. Lösningen är enligt dem göra personalen delaktig och att låta personalen ta del utav det motstånd som uppkommer. Att de tillsammans ska se lösningen på det hela är mycket viktigt (Waddell & Sohal, 1998).

### 2.2.2. Motivation

En motiverande ledare är den person som har en förmåga att motivera anhängare till en överlägsen prestanda. Det är ledare som formulerar uppgifter på spännande och tilltalande sätt som skapar en vision att sträva efter i framtiden (Kirkbride, 2006). Manning och Robertson (2002) menar att en hel organisation kan motiveras av en vision som ständigt ligger med. En

bra vision ska skapa en relation mellan organisationen och omgivningen som ska bidra till nya idéer och tankar som ständigt motiverar personalen till det yttersta (Manning & Robertson, 2002).

Kirkbride (2006) har i sin teori listat upp fyra avgörande motivationssätt som skulle bidra till detta. Det första är att presentera en optimistisk syn på framtiden, där målen ska kunna vara uppnåbara. Den andra är att kunna forma förväntningar som skapar mening. Den tredje har som uppgift att minska komplicerade frågor och att försöka lösa viktiga frågor genom ett enkelt och förklarande sätt (Kirkbride, 2006). Den sista av de fyra motivationssätten är att försöka skapa en känsla av prioriteringar och syfte med förändringen (Kirkbride, 2006). Detta ska leda till att de underordnade ska veta vad som ska göras och varför. Alla dessa motivationssätt kommer leda till en allt mer motiverad personal (Kirkbride, 2006).

Angelöw (2010) har liksom Kirkbride (2006) nämnt vision och tydliga mål som viktiga delar inom motivation och förändring. Angelöw (2010) har även valt fyra andra faktorer som starkt bidrar till motivation i förändring. De andra fyra utöver vision och tydliga mål är, information, kunskap, tron på den egna förmågan samt trygghet (Angelöw, 2010). Tydliga mål ska kunna förstås utav alla, vara mätbara och framförallt realistiska att uppnå. Information och kunskap är den delen som motiverar personalen när de ständigt får information kring vad som händer. Tron på den egna förmågan ska behandla individens självförtroende till att vilja arbeta. Dessa steg ska enligt Angelöw (2010) bidra till en mer motiverad personal vid förändring.

Genom att ha en stark företagskultur skapas goda förutsättningar för personal och ledning att lyckas i deras arbete (Kotter, 1993). En stark kultur ska leda till en motiverad personal, där alla har chans att komma med nya idéer och tankar (Kotter, 1993). Utan en stark företagskultur skapas en alltför byråkratisk ledning, där ledningen endast tänker på sig själva och inte de anställda (Kotter, 1993). Kotter (1993) nämner liksom Manning och Robertson (2002) att relationen mellan organisationen och omgivningen har betydelse för hur stark kultur företaget har. Därför har kulturen och visionen en oerhört stor betydelse i hur motiverade de anställda är till arbete (Kotter, 1993; Manning & Robertson, 2002).

### 2.2.3. Delaktighet

Angelöw (2010) menar att delaktighet är en utav att de viktigaste uppgifterna i en förändring. Är medarbetarna starkt involverade i förändringen, kommer detta leda till direkt engagemang och initiativlust. Även Lines (2005) säger att delaktighet ger ett positivt resultat som leder till ett ökat engagemang bland medarbetarna, som i sin tur leder till att flertalet involverade blir motiverade till en förändring. Lines (2005) anser även att delaktighet leder till en hög grad av organisatoriskt lärande, som har en mycket betydelsefull påverkan i förändring. För personalen chans att vara med i förändringen och bidra med åsikter och lösningar, kommer detta gynna företaget, då alla tar hjälp utav varandra (Lines, 2005). Delaktighet är alltså oerhört viktigt i en förändring. I detta stycke kommer tre olika typer av delaktighet beskrivas. Som Lines (2005) nämnde är delaktighet grunden för organisatoriskt lärande. Angelöw (2005) beskriver dessa tre som den toppstyrda förändringsstrategin, den representativa och den delaktiga förändringsstrategin.

- Den toppstyrda förändringsstrategin innebär att endast ett fåtal aktörer är med i förändringen, vilket ofta är ledningsgruppen. Detta därför att ledningen ofta har de bästa lösningarna på kort sikt (Angelöw, 2010). Angelöw (2010) menar att en förändringsprocess genomförs på snabbaste sätt om få aktörer involveras, men att företaget då tappar det organisatoriska lärandet. Den toppstyrda förändringsstrategin

stöter väldigt ofta på motstånd för att de anställda inte fått vara med utan endast dem i ledningen. Margulies och Kleiner (1995) menar att toppstyrda förändringar är väldigt farligt, speciellt i processrelaterade förändringar, detta för att personalen är mycket involverad i hur deras produkter eller tjänster framställs. De menar att engagemang leder till framgångsrika förändringar inom organisationer och att den toppstyrda förändringen blir motsatsen (Margulies & Kleiner, 1995).

- Den representativa förändringsstrategin grundar sig i att personalorganisationer tillsammans bildar projektgrupper som styr förändringen. I detta projekt får de anställda ständigt information om vad som händer i projektet (Angelöw, 2010). Detta är en strategi som tar tid då det drivs som projekt. Skillnaden mellan den toppstyrda förändringsstrategin och den representativa strategin är att den sistnämnda leder till högre delaktighet (Angelöw, 2010).
- Den delaktiga förändringsstrategin går ut på att samtliga berörda medverkar i förändringsstrategin. Detta leder till att många anställda blir inblandade och att strategin blir väldigt tidskrävande (Angelöw, 2010). Angelöw (2010) menar dock att tiden kommer att tas igen utav annat, då det organisatoriska lärandet kommer vara väldigt högt, vilket Lines (2005) också menar.

Sammanfattningsvis har Angelöw (2010) beskrivit tre olika grader av delaktighet, där tid kontra lärande möter varandra. Ju högre delaktighet du har, desto mer engagerad och lärorik personal, men desto mer tidskrävande.

### 2.3. Sammanfattning av teoretisk referensram

Nedan presenterar vi en sammanfattning av studiens teoretiska referensram. Denna typ utav struktur och ordning kommer användas i fortsättningen av vår studie.

#### 2.3.1. Delegering

Ett framgångsrikt ledarskap bygger på att kunna delegera ansvar och uppgifter i organisationen (Denning, 2010). Ett vanligt problem inom delegering är att ledaren aldrig släpper ansvar till underordnade, detta för att personen i sig alltid vill ha ett finger med i spelet (Andolsen, 2008). Denning (2010) menar att om personalen inte får ansvar över arbetsuppgifter, kommer individen inte prestera på topp, vilket leder till en ineffektiv organisation. Just effektivitet har en stor betydelse inom delegering (Chocqueel-Mangan, 2010). Det ekonomiska klimat vi idag befinner oss i, kräver att anställda arbetar närmare kunden. På grund utav detta är det oerhört viktigt att kunna delegera ansvar till anställda och därigenom skapa ett effektivt företag (Chocqueel-Mangan, 2010).

#### 2.3.2. Transformellt ledarskap

Transformellt ledarskap bygger på att ledaren ser till individen, hur han eller hon är som person. En transformell ledare ska kunna motivera sina medarbetare genom att inspirera och stimulera deras intellektuella behov (Bodla & Nawaz, 2010). I ett transformellt ledarskap behandlar ledaren olika begrepp som leder till ett lyckat transformellt ledarskap. Dessa är idealiserat inflytande, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individualiserad behandling (Salahuddin, 2010). Den transformella ledarstilen handlar alltså om att se möjligheterna till att inspirera och uppmuntra personalen till att uppnå mål genom kreativitet.

#### 2.3.3. Kommunikation

För en fungerande organisation krävs det ständig kommunikation. Utan ständig kommunikation kommer företaget att mista sina kunder, tappa kreativitet inom innovationer, tappa ledarskapet och framförallt skapa en omotiverad personal (Darling & Beebe, 2007).



Darling och Beebe (2007) menar att ledaren har olika möjligheter att kommunicera på. Dessa är genom visioner, verbala och icke verbala meddelanden, deras egen tillit genom deras position, samt det förtroende de visar med sin respekt för medarbetarna.

#### **2.3.4. Situationsanpassat ledarskap**

Sedan många år tillbaka har ledare alltid haft en hög kännedom kring dem själva och även de anställdas personligheter. Efter att den inre och yttre miljön kring företagen ändrat sig, är det väldigt viktigt att ledare anpassar sig efter rådande situationer (McLaurin, 2006). I ett situationsanpassat ledarskap gäller det att anpassa sig efter situationen, där tidspress, deltagare och kostnader kan vara faktorer som spelar in i ledarskapet (Irgens, 1995). Irgens (1995) menar att ett situationsanpassat ledarskap ska leda till att ledaren har möjlighet att anpassa sig efter olika individer beroende på hur mycket stöd och support varje medarbetare behöver. McLaurin (2006) diskuterar också detta och menar att effektivitet skapas genom att ledaren anpassar sig efter sina anställda.

#### **2.3.5. Motstånd**

Motstånd uppstår när osäkerhet om framtiden skapas, då människors kompetens, värde och förmåga sätts på spel. En förändring i dessa faktorer bidrar till oroligheter, vilket leder till motstånd vid förändringar (Agboola & Salawu, 2011). Motstånd ses som den vanligaste orsaken till varför förändringar misslyckas (Mabin et al., 2001). Tre stycken grundläggande faktorer till varför motstånd sker är individuella faktorer, grupp faktorer och organisationsfaktorer (Mabin et al., 2001). Perren och Megginson (1996) menar att motstånd även kan vara positivt, då motstånd kan leda till nya och bättre lösningar till idéer och tankar.

#### **2.3.6. Motivation**

Kirkbride (2006) nämner i sin teori fyra olika motivationssätt som bidrar till god motivation bland anställda i en förändring. Dessa är optimistisk syn på framtiden, förväntningar, minskning av komplicerade frågor och till sist, att skapa prioriteringar och syften med förändringen. Angelöw (2010) har även listat upp fyra faktorer till motivation inom förändring. Dessa är vision, tydliga mål, information och tron på den egna förmågan. Visionen inom företaget är den allra viktigaste, menar Manning och Robertson (2002). Visionen tillsammans med en bra företagskultur binder en stark organisation, som ständigt motiveras till ett bra arbete (Kotter, 1993; Manning & Robertson, 2002).

#### **2.3.7. Delaktighet**

Angelöw (2010) menar att delaktighet är en av de viktigaste faktorerna i en förändringsprocess. Lines (2005) delar denna mening med Angelöw (2010), men menar också att delaktighet leder till ett organisatoriskt lärande, som skapar goda förutsättningar för förändringen bland personalen. Det finns dock ett bekymmer med hög delaktighet, vilket är tiden (Lines, 2005). Angelöw (2010) har delat upp delaktighet i förändringsstrategin i tre delar. Dessa är den toppstyrda förändringsstrategin, den representativa förändringsstrategin och den delaktiga förändringsstrategin. Tre olika strategier som kräver olika mycket delaktighet och tid (Lines, 2005; Angelöw, 2010).

### 3. Metod

*I metoden kommer vi redogöra för vårt val av metod. Vi kommer presentera vårt val av litteraturområde, empiri och hur våra intervjuer gått tillväga, samt hur viktigt detta varit för vår uppsats. Vårt metodkapitel kommer också avslutas med att se över tillförlitligheten i form utav validitet och reliabilitet, men även kritisk granskning av vårt val av litteratur.*

#### 3.1. Val av metod

Att samla in data kan göras på olika sätt. Jacobsen (2002) och Backman (1998) beskriver två olika sätt att samla in primärdata på. Det ena är en kvantitativ ansats som bygger på att skapa frågor med givna svar. Här används ofta postenkäter eller telefonintervjuer (Jacobsen, 2002). Det andra är en kvalitativ ansats som å sin sida bygger på att få en förståelse för hur människor tänker och resonerar i en viss situation. I en kvalitativ ansats går vi in mer på djupet i våra undersökningar. I en kvantitativ ansats ser vi istället på ytan och försöker undersöka ett fenomenets frekvens eller omfattning (Jacobsen, 2002; Backman, 1998).

För att kunna avgöra vilken utav dessa som är mest lämpad för vår studie har vi, precis som Jacobsen (2002) också menar är viktigt, valt att se till vår frågeställning för att kunna ta ställning i frågan vilken ansats som är mest lämpad.

##### 3.1.1. Kvalitativ metod

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod (Kvale, 1996). Detta på grund utav att vi vill göra en fördjupad studie kring ledarskap i förändring (Björklund & Paulsson, 2003). Vi ansåg att detta var tvunget för att få fram den information vi behövde för att kunna göra en korrekt bedömning av hur viktigt ledarskap är i en förändring. Vi är medvetna om att vår studie är komplex och innehåller stora mängder material. Vår studie behandlar ett ämne som i sig är komplext vilket medfört att vi varit tvungna att ha en bred teoretisk grund. Denna teoretiska grund har också bidragit till att empiri, analys och slutsats blivit massiva. Vi har aktivt arbetat med att korta ner på oväsentliga delar, vilket medför att de delar som återsår är viktiga för att förstå helheten.

Björklund och Paulsson (2003), Jacobsen (2002) och Kvale (1996) menar att en kvalitativ metod är till för att skapa en större klarhet i ett oklart ämne vilket också styrker vårt val av metod. En kvalitativ metod tar också fram egenskaper och specifika drag hos de som intervjuas (Repstad, 1999). Den kvantitativa metoden bygger på att generalisera och hitta samband och variationer mellan olika förhållanden (Jacobsen, 2002). Eftersom vårt mål med vår studie inte är att just generalisera eller hitta samband och variationer anser vi att den kvantitativa metoden går att förkasta. På grund utav dessa olikheter mellan de olika metoderna har vi alltså valt att koncentrera oss på att göra en kvalitativ metod.

Då vi inte har mycket mer än den teoretiska kunskap som finns att tillgå kring vårt ämne anser vi oss själva också som ganska okunniga kring ämnet. Vi har enligt oss själva ingen praktisk erfarenhet utav just ledarskap i förändring. Dock anser vi oss själva ha en tillräckligt god kunskap inom ämnet för att vi redan innan vi samlat in vår teori kunnat ha en någorlunda klar bild kring hur strukturen i studien skulle se ut. Det är på grund utav detta vi har kunnat ha en klar och tydlig struktur genom hela vår studie. Jacobsen (2002) diskuterar också kring fördelar att använda sig av en kvalitativ metod om kunskap kring ämnet saknas. Jacobsen (2002) förklarar att okunskap inom ämnet medför svårigheter att komponera förnuftiga frågor kring ämnet. Vi ser här därför möjligheten att kunna ställa öppna frågor, för att på detta vis

kunna få svar som inte enbart handlar om den fråga vi ställde. På detta sätt anser vi kunna få ut mer material än vi egentligen frågar om.

Att genomgå en kvalitativ metod är oerhört resurskrävande (Backman, 1998). Backman (1998), Björklund och Paulsson (2003) och Jacobsen (2002) menar att det i de flesta fall inte finns mer resurser att tillgå än vad som räcker till för att genomföra ett fåtal intervjuer. De menar också att all den osammanhängande och ostrukturerade informationen är oerhört kapacitetskrävande att bearbeta och analysera. Vi har, precis som Jacobsen (2002) också menar är lagom för en kvalitativ metod, valt ut fyra enheter att intervjua och analysera. Eftersom våra intervjuobjekt är få till antalet har vi alltså en möjlighet att gå på djupet och få fram mycket information kring vårt ämne. En annan del som kan ses som negativt med en kvalitativ metod skulle kunna vara att vi inte speglar hela samhället, och att vi kanske får ett extremfall åt något håll. Dock anser vi att fördelarna med en kvalitativ metod väger över de eventuella nackdelarna. Vi anser precis som Jacobsen (2002) att fyra intervjuer är lagom. Detta har vi inte grundat i att antalet känns bra, utan vi har grundat detta i att den information vi fått in har räckt till för att skapa oss en klar uppfattning kring ledarskap och förändring. Repstad (1999) menar att antalet egentligen är oväsentligt, han menar att antalet är upp till undersökarna själva att avgöra. Dock skall antalet ökas om många uppgiftslämnare svarar olika och inte har homogena svar (Repstad, 1999).

### 3.1.2. Deduktiv ansats

Vi har valt att ha en specifik typ utav struktur i vår studie. Vi har gått från att först granska den teori som finns tillgänglig inom vårt ämne, för att efter detta fokusera på vår empiri. Backman (1998) och Jacobsen (2002) anser att det finns två sätt att göra detta på. Det ena är som vi gjort, samlat in teori först för att sedan göra vår empiri, vilket kallas för deduktiv ansats. Det andra är att göra en induktiv ansats. I en induktiv ansats är tillvägagångssättet omvänt, här går vi istället från empiri till teori. Det finns både positiva och negativa tankar kring båda dessa strategier (Backman, 1998; Jacobsen, 2002):

- De som anser att en deduktiv ansats är bättre menar att det är bättre att skaffa sig kunskap och förväntningar kring ämnet först, för att sedan jämföra dessa med den empiri som samlats in. Det går efter detta se om de förväntningar som funnits stämmer överens med verkligheten (Jacobsen, 2002).
- De som anser att en induktiv ansats är bättre än en deduktiv menar att det är bättre att inte ha några förväntningar alls. Vad de menar här är att en forskare som går ut och samlar in sin empiri är mer öppen för olika synvinklar än en forskare som granskat teori innan. Efter empiriinsamlingen sätter de sig ner för att systematiskt analysera den data de fått in och jämför denna med den teori som finns att tillgå (Jacobsen, 2002).

Tilläggas skall att det utöver dessa två typer utav struktur finns en tredje. Alvesson och Sköldberg (2008) förklarar att denna typ utav struktur kallas för en abduktiv ansats. En abduktiv ansats bygger, enligt Alvesson och Sköldberg (2008) på att teorin samlas in först, för att sedan samla in empirin. Efter att empirin är insamlad väljer författarna att komplettera studien med ytterligare teori. Detta för att komplettera med helt ny teori kring ämnet.

Eftersom vi ansåg oss själva att inte ha särskilt mycket praktisk kunskap kring ledarskap i förändring valde vi att stärka vår teoretiska kunskap kring ämnet, för att på ett bättre sätt kunna vara delaktig vid de tillfällen vi samlade in vår empiri (Kvale, 1996). Vi har alltså gjort ett aktivt val i att först fördjupa oss och bredda våra kunskaper i teori för att helt enkelt få ut mer utav de tillfällen då vi samlade in vår empiri. Varför vi då inte valde att ytterligare komplettera med ny teori kring ämnet, alltså att använda oss utav en abduktiv ansats, var för

att vi ansåg att vi använt oss utav den bästa teori som fanns att tillgå inom ämnet och behövde inte komplettera med helt ny teori.

### 3.1.3. Vetenskapssyn

Enligt Jacobsen (2002) finns det två olika vetenskapliga attityder. Den ena är positivismen och bygger i stora drag på att generalisera verkligheten (Jacobsen, 2002). Posivismen uttrycks också ofta i siffror och ses utifrån ett neutralt och objektiva perspektiv (Björklund & Paulsson, 2003; Jacobsen, 2002). Den andra attityden kallas för hermeneutik och bygger på att granska det unika. Här ser vi till det speciella och undersöker hur vi uppfattar verkligheten (Alvesson & Sköldberg, 2008; Jacobsen, 2002). Posivismen har sina respondenter på distans till skillnad från hermeneutiken som har närhet till sina. Anhängare menar också att hermeneutiken är styrd utav undersökarens värderingar och intressen (Jacobsen, 2002). Hermeneutiken kopplas också ofta till en induktiv ansats till skillnad från positivismen som ofta kopplas till en deduktiv ansats.

Vi har valt att utgå ifrån hermeneutikmetoden då vi vill gå mer på djupet i vår studie (Hartman, 2004). Detta på grund utav att vi vill få en djupare bild i hur viktigt ledarskap är i förändringar. Hade vi utgått från en positivistisk metod hade vi aldrig fått den insikt i ämnet vi behövde för att bearbeta vår frågeställning. Vi ansåg också att en hermeneutisk metod passade bättre då vi ville göra riktiga intervjuer med våra intervjupersoner. Detta för att vi ville höja trovärdigheten och även kunna uppfatta kroppsspråk och andra uttryck som ej går att ta till sig vid exempelvis en telefonintervju eller ett frågeformulär. Som vi tidigare nämnt valde vi att göra en deduktiv ansats. Enligt Jacobsen (2002) är dock detta inte det mest ultimata eller vanliga för att använda sig utav en hermeneutisk metod. Vi har å andra sidan förstått att Hartman (2004) anser att en kvalitativ metod fungerar bra ihop med en hermeneutisk metod. Vi anser dock att en deduktiv ansats var det bästa vi kunde göra för att kunna vara aktiva vid intervjutillfällena. En deduktiv ansats tillsammans med en hermeneutisk vetenskaplig attityd har alltså varit den bästa vägen för oss.

### 3.1.4. Litteratur

Vår teoretiska bas består till stora delar utav vetenskapliga artiklar inom områdena ledarskap och förändring. Vi började dock vårt arbete med att undersöka den tekniska utvecklingen i världen från första världskriget och framåt. Detta gjordes för att bekräfta våra tankar kring den tekniska utveckling som skett i Sverige och övriga världen. Vi såg med den utveckling som skett att det kommer krävas stora förändringar inom företag i Sverige för att behålla vår starka företagskultur. Vi valde att börja vårt arbete med en fördjupad redogörelse för historien fram tills nu (år 2011). Detta gjorde vi för att öka förståelsen för läsaren samt för att utöka helhetsförståelsen för området. Vidare har vi valt att fokusera vår teori på två grundstenar, ledarskap och förändring. Vi hade till en början en viss vision eller en utstakad väg att gå utefter. Om denna väg till en början var rak, har den med tiden blivit mer och mer krokig då vi valt att utöka teorin eftersom vi funnit nya intressanta och relevanta teoretiska områden. Det vi hela tiden utgått från då vi sökt eller utökat med relevant teori är att stärka vår teori och höja reliabilitet och validitet. Jacobsen (2002) menar också att ju fler källor som styrker teorin desto högre reliabilitet och validitet.

För att finna den teori som krävs har vi valt att använda oss av olika typer utav databaser inom ämnesområdena företagsekonomi, nationalekonomi, arbetsvetenskap och statistik. Exempel på dessa databaser är ABI/Inform, Emerald och Ebsco. Alla dessa finns att tillgå vid Högskolan i Halmstads bibliotek. De sökord som använts är exempelvis leadership, change, entrepreneurship, management, delegation, motivation och communication. De kombinationer

som använts vid sökning efter vetenskapliga artiklar har exempelvis sett ut på följande sätt: leadership and change, leadership or change, leadership and communication, leadership and delegation, management and communication, leadership in change, leadership and management and motivation eller motivation and delegation and communication. Den kombination vi ansåg var bäst var leading in change. Vi har också valt att hålla nere antalet böcker då vi anser att dessa källor är mindre tillförlitliga än exempelvis en vetenskaplig artikel (Jacobsen, 2002). För att innefatta den mest relevanta teorin har vi, precis som Björklund och Paulsson (2003) också menar är bra valt att fylla våra två områden med olika typer utav sökord. Vi har haft i åtanke att viss teori finns under vissa sökord, därav har vi försökt täcka de områden vi studerat med alla inom ämnena tänkbara eller väsentliga ord (Björklund & Paulsson, 2003).

### 3.2. Data

Jacobsen (2002) diskuterar två olika typer utav data. Han nämner primär- och sekundärdata. Sekundärdata är sådan data som forskarna inte själva samlat in utan här förlitar sig forskaren istället på tidigare forskning (Björklund & Paulsson, 2003). Denna forskning har ofta ett annat ändamål (Jacobsen, 2002). Primärdata är information som samlas in för första gången. Forskarna går här direkt till den primära källan. För att samla in primärdata används metoder som intervju, observation eller frågeformulär. Sekundärdata samlas in genom texter som redan finns publicerade (Jacobsen, 2002).

#### 3.2.1. Sekundärdata

Vi har valt att börja med att belysa historien bakom Sveriges nuvarande situation. Vi har efter det valt att dela upp vår teori på två ben där det ena kan benämnas ledarskap och det andra förändring. Detta har vi gjort för att på ett strukturerat sätt lägga fram de viktigaste delarna för läsaren. De olika teoretiska delarna tar upp delegering, transformellt ledarskap, kommunikation, situationsanpassat ledarskap, motstånd, motivation och delaktighet. Det finns flera olika områden som skulle kunna läggas till och analyseras. Vi har medvetet valt att endast fokusera på dessa då vi anser att de är de mest väsentliga och på bästa sätt styrker och kompletterar varandra kring våra teorier inom ledarskap och förändring. Vid granskning utav vår sekundära data har vi varit kritiska (Jacobsen, 2002). Vi har granskat var uppgifterna kommit ifrån, samt vem som har varit utgivare och hur trovärdig denne har varit. Kritiska har vi varit för att hålla validitet och reliabilitet på en hög nivå (Björklund & Paulsson, 2003). Vi är medvetna om att i några utav våra vetenskapliga artiklar saknas volym och nummer. Vi har i detta läge valt att ändå använda dessa då vi ansett att dessa varit väsentliga för vår teori.

Vid viss referenshantering har vi valt att exempelvis referera till Nationalencyklopedin. Vi har i dessa fall både refererat till internet och Nationalencyklopedins ordbok. I den löpande texten skiljer dessa sig åt då vid en webbaserad referering utelämnas sidnummer vid ett citat. Vid referering till exempelvis Nationalencyklopedin har vi också använt oss av Nationalencyklopedin som författare. Vi har valt att göra på dessa sätt då vi anser att det underlättar för läsaren och vi anser att vi håller en och samma struktur genom hela studien.

#### 3.2.2. Primärdata

Nedan kommer vi beskriva fyra olika sätt att samla in primärdata på. Eftersom detta är Jacobsens (2002) egen syn på hur primärdata kan samlas in har vi inte haft möjlighet att komplettera detta med ytterligare teorier. Vi anser att detta är fyra viktiga sätt att ha i beaktande då primärdata skall samlas in, det är därför vi också valt att förklara dem alla. Vi har använt oss utav den öppna individuella intervjun.

Jacobsen (2002) anser att det finns fyra olika alternativ att samla in primärdata på. Han diskuterar öppen individuell intervju, öppen gruppintervju, observation och dokumentundersökning. En öppen intervju bygger på att innehållet inte är helt bestämt i förväg utan kan komma att ändras utefter hur intervjun utvecklas (Jacobsen, 2002).

En öppen gruppintervju bygger enligt Jacobsen (2002) på att vi intervjuar en grupp istället för en enskild individ. En gruppintervju kan vara lämplig att göra då vi vill gå djupare in i något samt när vi vill få en hel grupps utlåtande och då vi försöker konkretisera någonting (Jacobsen, 2002).

En observation fungerar på det sätt att forskaren iakttar vad en eller en grupp människor gör i en viss situation. Forskaren använder ofta sina egna ord för att redogöra för vad som händer. Alternativt kan undersökaren använda sig utav frågeformulär (Jacobsen, 2002). En observation kan exempelvis vara bra att använda sig av när en forskare vill se vad människor verkligen gör och inte vad de säger att de gör (Jacobsen, 2002).

En dokumentundersökning kan vara bra att använda då det är problem att få tag på primärdata, när vi vill få reda på hur andra har tolkat en viss situation eller när vi vill få reda på vad andra människor verkligen sagt eller gjort (Jacobsen, 2002).

Den öppna individuella intervjun, som vi har valt att använda oss av, bygger på att två personer samtalar med varandra. Detta kan ske både ansikte mot ansikte eller via telefon (Jacobsen, 2002). Jacobsen (2002) menar också att det inte skall göras några begränsningar i vad uppgiftslämnaren kan eller får säga. Den öppna individuella intervjun passar sig bäst att använda då relativt få enheter undersöks, eftersom en individuell intervju är mycket tidskrävande och forskaren ofta får stora mängder med information att bearbeta (Jacobsen, 2002). Ett annat tillfälle då den öppna individuella intervjun är bra att använda är då vi är intresserade av att höra vad den enskilda individen säger. Det finns här stora möjligheter att avläsa uppgiftslämnaren (Wärneryd, 1990). Jacobsen (2002) menar också att det kan vara bra att göra en öppen individuell intervju då vi är intresserade av hur individen uppfattar ett specifikt fenomen vilket exempelvis skulle kunna vara ledarskap i förändring.

Vi har som sagt valt att utgå från att göra en öppen individuell intervju med våra uppgiftslämnare (Jacobsen, 2002). Våra uppgiftslämnare består utav fyra personer inom två medelstora företag som håller på att genomgå eller genomgått någon typ utav omfattande förändring. Vi ansåg att en öppen individuell intervju passade oss bäst då vi verkligen fick möjlighet att gå på djupet med våra intervjupersoner. Vi hade möjlighet att ställa lite mer personliga frågor och även ha möjlighet att iaktta kroppsspråket hos våra uppgiftslämnare (Wärneryd, 1990). Att kunna iaktta och analysera respondenternas kroppsspråk vid olika typer utav frågor är bra, då kroppsspråket kan ha stor betydelse för hur ett svar kan komma att tolkas (Wärneryd, 1990). Vi valde också precis som Jacobsen (2002) anser är bra, att ställa öppna frågor för att inte för tidigt styra intervjun.

### **3.2.2.1. Ansikte mot ansikte**

Jacobsen (2002) menar att en öppen individuell intervju kan genomföras på två olika sätt. Det ena genom att forskaren intervjuar sin uppgiftslämnare per telefon eller att forskaren och uppgiftslämnaren träffas och diskuterar ansikte mot ansikte. Det finns fördelar och nackdelar med båda dessa sätt. En fördel med telefonintervju är att kostnaderna hålls nere (Jacobsen, 2002). En fördel med att intervju någon ansikte mot ansikte menar Wärneryd (1990) är att personer lättare tycks kunna prata om känsliga ämnen. Vi ansåg att de största orsakerna till att göra en intervju ansikte mot ansikte var, precis som också Björklund och Paulsson (2003) och

Wärneryd (1990) menar är bra, att vi hade möjlighet att uppfatta kroppsspråk hos uppgiftslämnaren, att komma personen lite närmare och att se hur de hade det på de olika företagen samt att känna av kulturen.

### **3.2.2.2. Öppen intervju**

Att avgöra om en intervju skall vara öppen eller stängd är en viktig del menar Jacobsen (2002). Ett extremfall åt en öppen intervju kan se ut som ett helt vanligt samtal mellan två personer, det vill säga utan några som helst riktlinjer eller ordningsföljd. Ett extremfall åt den slutna intervjun kan bestå utav ett frågeformulär med fasta svarsalternativ. Jacobsen (2002) menar att ett extremfall åt något av hållen inte är något att sträva efter. Vi har valt att ha åtta övergripande och öppna frågor där vi anser oss ha ett klart och tydligt spår att följa som kommer göra att vi går igenom allt vi anser är väsentligt. Dock anser vi, precis som också Backman (1998) menar är bra, att det är positivt om våra uppgiftslämnare har utrymme under dessa frågor att diskutera det de själva kommer in på.

### **3.2.2.3. Plats**

En annan fråga som alltid kommer upp då intervjun skall genomföras är var intervjun skall genomföras (Jacobsen, 2002). Vi valde här att väga för- och nackdelar med att hålla intervjun på plats hos uppgiftslämnaren eller att sluta upp med vår uppgiftslämnare på någon offentlig plats. Vi tog också självklart i anspråk den extra tidsåtgång som krävdes för vår uppgiftslämnare om denne var tvungen att förflytta sig till någon annan plats. Det vi kom fram till var att fördelarna vägde över nackdelarna att hålla en intervju på plats hos våra uppgiftslämnare. Några fördelar vi ansåg fanns med att genomföra intervjuerna på plats hos våra respondenter var exempelvis att våra respondenter kunde ägna mer tid åt oss än att sitta i bilen, vi hade möjlighet att se hur organisationen såg ut och fungerade, vi kunde ta del utav väsentligt material som fanns på plats och vi ansåg att respondenterna kände sig mer hemma i sin vardagliga miljö än på någon okänd plats. Vi ansåg att detta medförde att våra respondenter kunde fokusera på att ge oss uttömmande svar. De eventuella nackdelarna vi såg var att det var mer tid- och resurskrävande för oss att ta oss till respondenterna, men som sagt ansåg vi att fördelarna övervägde nackdelarna.

### **3.2.2.4. Typ av dokumentation**

Jacobsen (2002) belyser vikten utav att se engagerad och intresserad ut i vad uppgiftslämnaren har att säga. Jacobsen (2002) förklarar att det är viktigt att med jämna mellanrum ha ögonkontakt med den forskaren intervjuar. Eftersom det i en individuell intervju uppkommer mycket intressant material krävs det också att forskaren dokumenterar detta på ett eller annat vis. Att anteckna är en metod, dock kan detta medföra att uppgiftslämnaren uppfattar forskaren som oengagerad då ögonen hos forskaren oftast finns på anteckningarna (Jacobsen, 2002).

Ett annat sätt att dokumentera intervjun är att spela in den med hjälp utav en minidisk eller liknande (Björklund & Paulsson, 2003). Det finns dock negativa delar med denna typ också. En nackdel är att många reagerar negativt på att bli inspelade på band. En annan kan vara att det påverkar intervjuaren på ett sådant sätt att denne slappnar av och inte för några anteckningar (Björklund & Paulsson, 2003). Det kan då bli oerhört tidskrävande att leta sig fram i inspelningen efter en viss del (Jacobsen, 2002). Vi har vid våra intervjutillfällen valt att använda oss av inspelning i kombination med kontinuerlig anteckning. Vi ansåg att när vi är två intervjupersoner som hade möjlighet att ha ögonkontakt och föra en dialog med uppgiftslämnaren hade vi den tid som krävdes för att kunna anteckna men även samtidigt se intresserade ut. Det vi ansåg var positivt med att banda våra intervjuer var att vi efteråt hade

möjlighet att gå tillbaka och lyssna på intervjun ytterligare några gånger. Detta gjorde vi dels för att lyckas få med allt av vikt, men också dels för att få en bättre förståelse i vad våra respondenter verkligen menade.

### 3.3. Intervjuguide

Vår intervjuguide är uppbyggd på ett strukturerat och tydligt sätt som gör att läsaren på ett enkelt sätt skall kunna följa med och förstå. Vi har utformat vår intervjuguide utifrån vår teoretiska referensram eftersom vi ansåg att detta skulle underlätta ytterligare för både läsare, oss själva och för våra intervjupersoner, samt för att det skulle bli lättare att kunna göra om samma typ utav studie en gång till. Vår intervjuguide speglar på detta sätt samma struktur som vi genomgående har i hela studien. Jacobsen (2002) förklarar att en studie skall vara operationaliserbar. Vi anser att vår teori är operationaliserbar då den återspeglas i vår intervjuguide. En specifik teori vi studerat handlar om hur motstånd kan ses som positivt vid en förändring. Perren och Meggisson (1996) förklarar att motstånd kan ses som positivt då förändringen kan mynna ut i någonting bättre på grund utav motståndet. Denna teori kan vi återspegla i fråga 20 där vi frågar om motstånd kan ses som något positivt, detta är ett exempel på vår operationalisering.

Intervjuguiden är fokuserad kring begreppen ledarskap och förändring där vi börjar vår intervju med att intervjupersonen får ge sin syn på ledarskap. Precis som Björklund och Paulsson (2003) och Jacobsen (2002) också menar är bra, ställde vi väldigt öppna och inbjudande frågor i början för att starta en diskussion med våra intervjupersoner. Kvale (1996) menar att en intervjuguide endast kan bestå utav de rubriker intervjuaren skall fråga inom, men den kan också bestå utav väldigt ingående frågor. Vi valde att göra öppna frågor där det fanns stort utrymme för våra intervjupersoner att fritt beskriva och förklara hur de uppfattar dessa områden. I vår intervjuguide ställde vi vissa frågor kring ledarskap och förändring. Vad vi efter samtliga intervjuer kunde se var att samtliga respondenter svarade ungefär samma på de frågor vi ställde kring ledarskap och förändring. Vi kunde här se att de val utav underrubriker stämde väldigt bra överens med vad våra respondenter ansåg kännetecknade ledarskap och förändring. På grund utav dessa iakttagelser har vi i vår teori, empiri och analys valt att använda oss utav de underrubriker vi har, för att förklara ledarskap och förändring. Vi anser att vi med hjälp utav dessa underrubriker även får med den väsentliga information som krävs för begreppen ledarskap och förändring.

När vår intervjuguide var klar, valde vi att ta ut viss information ur denna och sända den till våra respondenter. Denna information bestod utav intervjuens huvudområden. Vi valde att dela med oss av denna information på grund utav att vi önskade att våra intervjupersoner kunde vara förberedda på vad vi ville diskutera, samt att de då hade möjlighet att förbereda eventuellt material som kunde vara väsentligt för intervjun (Alvesson & Sköldberg, 2008). Alvesson och Sköldberg (2008) menar att om en fullständig intervjuguide skickas ut i förväg finns det en risk att intervjupersonerna inte lämnar några spontana svar. Vi valde därför att endast skicka ut information kring våra huvudområden, vilket Alvesson och Sköldberg (2008) och även Kvale (1996) också menar är bra då respondenterna kan ge genomtänkta svar. Dessa huvudområden består utav delegering, transformellt ledarskap, kommunikation, situationsanpassat ledarskap, motstånd, motivation och delaktighet. Vi förklarade också att alla dessa områden skulle ses ur synvinkeln ledarskap och förändring.

Vår intervju börjar som sagt med att intervjupersonerna får ge sin syn på ledarskap, men innan detta har vi bett uppgiftslämnarna att först förklara vem de själva är och hur de hamnat där de idag är. Vi har också velat ha en genomgång över vad det företag de verkar inom



arbetar med. Detta har vi medvetet gjort eftersom vi ville få en avslappnad stämning där intervjupersonerna kan känna sig hemma i det de gör (Jacobsen, 2002). En annan del vi också ansåg var positivt med detta sätt var att vi som intressenter hade möjlighet att bättre skapa oss en bild i varför ledarna leder på det sätt de gör.

Efter denna inledning var intervjun uppbyggd på ett sådant sätt att vi först diskuterade ledarskap för att sedan övergå till förändring. Detta för att vi som intressenter skulle ha möjlighet att få uppgiftslämnarnas syn på dessa begrepp. Slutligen valde vi att diskutera vad en ledare behövde för egenskaper för att lyckas i en förändring. Tilläggas skall att efter två intervjuer valde vi att vända på ordningen, då vi ville minimera risken att våra uppgiftslämnare var mindre aktiva i slutet utav intervjun. Detta gjorde vi för att hålla reliabilitet och validitet på en så hög nivå som möjligt.

Vårt mål med de intervjuer vi genomförde var självklart att vi skulle få en verklighetsuppfattning kring vårt ämne. Vi ville se hur ledarskap i förändring fungerade i praktiken. Vi ville få en praktisk uppfattning för att kunna knyta ihop denna med de teorier vi granskat.

### 3.4. Urval

Jacobsen (2002) menar att det finns flera olika sätt att välja ut sina uppgiftslämnare på. Ett urval som skapas utefter den kvalitativa metoden kan aldrig säga något om det generella eller typiska då det handlar om maximalt 20 uppgiftslämnare (Jacobsen, 2002). Det urval som skapas i den kvalitativa metoden är istället utformat för att säga något om det unika eller speciella (Jacobsen, 2002). Vi menar här att vår studie inte går att generalisera utan vi har valt att fokusera på dessa personer vars företag eller organisationer har genomgått någon typ utav omfattande förändring. Backman (1998) menar också att frågeställningen skall ligga som utgångspunkt för det urval som görs.

Vi har, när vi gjort vårt urval utgått från information. Med information menar Jacobsen (2002) att vi väljer våra uppgiftslämnare utifrån att de kan ge oss mycket information inom det område vi är intresserade utav. Vi ansåg att de personer vi valde att intervjua hade enorma kunskaper inom just områdena ledarskap och förändring. Detta grundade vi i våra egna erfarenheter, men också med hjälp utav andra personer som är verksamma inom samma områden som också ansåg att detta var ledare med mycket kunskap inom just dessa områden. Vi var medvetna om att vi kunde påverka studiens resultat då vi valde våra intervjupersoner utifrån detta sätt. Vi ansåg dock att detta var det bästa sättet att välja våra respondenter på då vi annars riskerade att inte få den kvalitet på resultatet vi efterfrågade. Vi valde att genomföra två intervjuer med två verkställande direktörer. Vi hade vid det ena tillfället möjlighet att intervjua VD:ns assistent, vid det andra tillfället hade vi också möjlighet att intervjua företagets ekonomichef.

### 3.5. Analysmetod

Vid en kvalitativ studie finns det enligt Kvale (1997) fem olika analysmetoder. Kvale (1997) beskriver dessa som ad hoc, meningskategorisering, meningskoncentrering, meningstolkning och narrativ strukturering.

- Ad hoc bygger på en kombination utav de andra fyra metoderna. Vid användning utav ad hoc arbetas först allt material igenom för att skapa sig ett helhetsintryck. Efter detta arbetas materialet om igen, där vissa delar minskas eller tas bort och andra får större utrymme (Kvale, 1997).

- Meningskategorisering bygger på att uttalanden från respondenterna kategoriseras med plus eller minus för att belysa förekomsten utav fenomenen i texten (Kvale, 1997).
- Meningskoncentrering bygger på att den information som kommer från respondenterna koncentreras och sammanfattas (Kvale, 1997).
- Meningstolkning bygger på att vi går djupare in i texten. Vi ser inte bara det som står, utan vi försöker se genom raderna och bilda oss en uppfattning kring vad våra respondenter verkligen menar (Kvale, 1997).
- Narrativ strukturering bygger på att den insamlade empirin sammanfattas från sitt ursprung till en mer sammanhängande historia (Kvale, 1997).

Vi har valt att utgå ifrån ad hoc metoden och på detta vis även kommit in en del på exempelvis meningskoncentrering och narrativ strukturering. Vi började med, precis som både Jacobsen (2002) och Kvale (1997) menar är bra, att gå igenom allt vårt material vi samlat in. Vi lyssnade på våra inspelningar samtidigt som vi begrundade våra anteckningar. Vi stannade banden ofta för att diskutera kring hur vi uppfattade vad som hade sagts och reda ut saker vi hade olika uppfattningar kring. Efter detta valde vi att skriva en omfattande sammanställning på all information våra respondenter lämnat. Efter att vi gjort denna sammanställning valde vi också att göra en kortare sammanfattning för att på ett snabbt och enkelt sätt kunna få en övergripande bild av vårt insamlade material. Eftersom vi hela tiden vill underlätta för läsaren har vi också under empirin valt att följa samma mönster vi hade i teorin och vår intervjuguide. Vi anser att det blir överskådligt och strukturerat på ett bra sätt. Syftet med vår empiri har varit att på ett enkelt och strukturerat sätt kunna visa likheter, skillnader och framförallt mönster kring vad våra respondenter svarat på de olika frågorna och under de olika rubrikerna.

### 3.6. Metodkritik

Jacobsen (2002) menar att det finns vissa risker med de olika tillvägagångssätt som används för insamling av data. De två främsta negativa effekter som kan påverka insamlingen kallas för undersökareffekt och kontexteffekt (Jacobsen, 2002). Undersökareffekten eller intervjuareffekten som den också kallas för handlar om att den som blir intervjuad kan bli påverkad av den som intervjuar. Jacobsen (2002) menar att det finns risk att resultatet kan avspegla hur intervjuaren och observatören har uppträtt istället för det fenomen vi vill mäta. Vi har vid våra intervjuer låtit uppgiftslämnaren ha väldigt fria tyglar och endast försökt hålla intervjupersonen på banan med hjälp utav våra frågor. Vi har inte heller försökt överdriva vårt intresse eller helt varit oengagerade utan försökt hålla en jämn nivå på våra olika intervjuer. Vi har också diskuterat om vi kan ha påverkat våra intervjupersoner och kommit fram till att den påverkan vi möjligtvis kan ha åstadkommit inte påverkat vårt resultat i den grad att vi behöver ha det i beaktande.

Kontexteffekten uppstår då informationen samlas in (Jacobsen, 2002). Vi har valt att välja fyra intervjupersoner på förhand. Detta medför att uppgiftslämnarna är förberedda på att intervjun skall komma att ske och kan på detta sätt förbereda sig. Det är alltså en planerad intervju. Vi har också valt att genomföra våra intervjuer hos våra intervjupersoner. Alla fyra skedde i respektive kontor. Detta var medvetna val då vi ansåg att fördelarna vägde över nackdelarna. Dels var tidsåtgången för våra intervjupersoner en faktor och dels var möjligheten att intervju personerna i deras egen miljö och kunna känna av den kultur eller atmosfär som fanns på respektive arbetsplats en faktor. Vi valde alltså att nyttja en naturlig kontext, vilket Jacobsen (2002) också anser kan vara positivt då intervjupersonerna kan känna en trygghet.

En sista del som enligt Jacobsen (2002) kan påverka trovärdigheten är att vi som författare slarvat då vi arbetat med vår insamlade data. Denna felkälla har vi försökt eliminera då vi använt oss av våra anteckningar tillsammans med de bandade intervjuerna. Vi har under vår bearbetning diskuterat hur vi båda uppfattar vad våra uppgiftslämnare menat, samt försökt diskutera oss fram till en korrekt tolkning utav denna.

Vi har varit mycket kritiska till den sekundärdata vi samlat in (Jacobsen, 2002). För att försöka tillhandahålla en så aktuell sekundärdata som möjligt har vi försökt att eliminera antalet böcker. Vi har istället försökt fokusera på att använda så aktuella vetenskapliga artiklar som möjligt. Vissa artiklar har saknat volym och nummer. Varför vi fortfarande använder oss utav dessa är för att vi anser att alla håller hög trovärdighet och är väsentliga för att skapa en förståelse för vår teori, samt kompletterar övrig teori och empiri på ett bra sätt.

Den primärdata vi samlat in består utav information lämnade utav fyra personer med lång erfarenhet inom områdena ledarskap och förändring. Då vi gjorde vårt urval använde vi oss utav informationssättet (Jacobsen, 2002). Med hjälp utav detta sätt kunde vi välja respondenter utifrån deras kunskap och erfarenhet inom området. Vi anser därför att våra respondenter har hög trovärdighet vad gäller den information de lämnat inom ämnena ledarskap och förändring.

### 3.7. Validitet

Ekeningren och Hinnfors (2006) och Jacobsen (2002) belyser vikten utav att kritiskt granska tillförlitlighet och giltighet. De anser att detta är viktigt även i en kvalitativ studie. Jacobsen (2002) menar att validitet går att bestämma genom intern och extern giltighet. Den interna giltigheten handlar om resultatets giltighet och lämpar sig bra att använda vid en kvalitativ studie. Den externa giltigheten handlar om att generalisera det resultat som uppkommit (Jacobsen, 2002). Att generalisera är inte vårt mål med denna kvalitativa studie. Att se till den externa giltigheten passar bättre då en kvantitativ studie genomförs.

För att kunna säkerställa den interna giltigheten har vi försökt fokusera på, enligt Jacobsen (2002) två olika delar. Det ena är att vi kritiskt granskat den information vi samlat in från våra olika källor. Vi är väl medvetna om att den information vi samlar in ligger till grund för den totala kvalitén på vår studie. Vi har inför varje ny informationskälla diskuterat om denna källa är tillförlitlig. Vi har granskat om den information vi fått tag i kan stämma och är väsentlig för vår studie, samt självklart studerat vem exempelvis författaren för källan är och hur tillförlitlig denna är. Detta har vi gjort för att höja validiteten.

Björklund och Paulsson (2003) och Jacobsen (2002) förklarar också att det går att pröva validiteten av studien gentemot andra. Denna metod har vi också valt att använda oss av. Vi har efter vår insamlade data valt att sammanställa all insamlad information. Vi har på ett strukturerat och noggrant sätt arbetat igenom allt material och diskuterat oss fram till den rätta tolkningen. Efter detta har vi också valt att skicka ut våra sammanställningar till våra respondenter för godkännande och eventuella kompletteringar. Att kunna hålla validiteten på en hög nivå beror på hur skickliga undersökarna är på att granska den data som samlats in (Kvale, 1997). Vi har därför kontinuerligt arbetat med hur vi tagit fram, samlat in, bearbetat och återgivit vår information.

För att ytterligare höja validiteten har vi kontinuerligt arbetat med att kritiskt granska alla teorier, tankar och resultat. Detta har även gjorts utav handledare och opponentgrupper. Vårt mål har genom hela studien varit att hålla en hög kvalitet. Denna höga kvalitet har vi skapat genom att hålla validiteten på vår kvalitativa data på en hög nivå.

Att hålla en hög extern giltighet i denna studie menar vi är otroligt svårt. För att kunna generalisera krävs det enligt Jacobsen (2002) ett stort antal respondenter. Vi menar med detta att den externa giltigheten i detta fall är låg. Tilläggas skall då också att om vi skulle göra denna studie vid ett senare tillfälle finns risken att resultatet skulle bli annorlunda, då en intervju med andra ledare kan ge annorlunda svar.

### **3.8. Reliabilitet**

Reliabiliteten utav en studie beskriver tillförlitligheten i det material som redovisas. Reliabiliteten beskriver alltså om det går att lita på studien (Ekengren & Hinnfors, 2006). Eftersom vi valde att göra vårt urval med hjälp utav informationssättet som Jacobsen (2002) beskriver, hade vi möjlighet att hålla vår reliabilitet på en hög nivå. Informationssättet bygger enligt Jacobsen (2002) på att våra uppgiftslämnare tros kan ge oss mycket information inom det aktuella ämnet. Vi kunde göra vårt urval med tanke på våra ledares bakgrunder och kunskaper inom ämnena ledarskap och förändring. Med tanke på deras höga kunskap och långa erfarenhet anser vi att reliabiliteten håller en hög nivå. Eftersom vi har fått ett godkännande på hur vi uppfattat våra uppgiftslämnares tankar kring ledarskap och förändring anser vi att reliabiliteten håller hög nivå. Vi har även haft möjlighet att använda våra respondenters namn vilket vi också anser gör att reliabilitetsnivån ökar. Kvale (1997) menar också att det är oerhört viktigt att forskarna inte formar de svar som kommer in. Vi har därför varit oerhört vaksamma och självkritiska i detta, då det kan vara lätt att uppfatta det respondenterna svarar på fel sätt. Vi anser att vi kan höja reliabiliteten ytterligare då vi aktivt arbetat med att minimera denna felkälla.

### **3.9. Efter studien**

Vi har från början utav vår studie arbetat med att på ett klart och tydligt sätt bygga upp en genomtänkt struktur. Denna struktur har följt oss genom arbetet och inte ändrats under arbetets gång. Denna struktur har inte varit fast på något sätt, men den har helt enkelt inte behövt ändras, då den från början varit väldigt genomtänkt. Vi har inför varje del gjort en mindmap som beskrivit struktur och innehåll. Det är till stor del dessa mindmaps som hjälpt oss hålla en tydlig linje genom vårt arbete.

Från början var det tänkt att vi endast skulle samla in primärdata från tre respondenter. Efter att dessa tre intervjuer var genomförda ansåg vi dock att det var nödvändigt att även intervjua en fjärde person. Detta på grund utav att denna person kunde styrka vad som tidigare respondenter diskuterat.

## 4. Empiri

*I empirin kommer vi inledningsvis presentera och beskriva våra respondenter. Utifrån den struktur vi haft i vår teoretiska referensram kommer vi härfter också presentera vår primärdata.*

### 4.1. Företag och Respondenter

Nedan presenterar vi studiens valda företag samt de respondenter som vi valt att intervjua.

#### 4.1.1. Rejmes Personvagnar AB

Rejmes Personvagnar AB är ett företag som grundades år 1955, har en omsättning på ca 600 Mkr och har ungefär 135 anställda. Rejmes Personvagnar AB arbetar med försäljning av Volvo, Renault, Dacia och Land Rover personbilar. Rejmes Personvagnar AB har också en avdelning för försäljning utav Renault och Dacia lätta transportbilar. För att hålla hög service gentemot sina kunder erbjuder Rejmes Personvagnar AB också verkstadstjänster, biluthyrning, bildelar, tillbehör samt drivmedel. För att ytterligare utöka verksamheten arbetar Rejmes Personvagnar AB med leasingkontrakt och billån.

##### 4.1.1.1. Svante Hössjer – VD

Svante Hössjer är 56 år gammal och arbetar som VD på Rejmes Personvagnar AB i Halmstad sedan 2008. Hössjer började sin resa med att läsa en jägmästareutbildning. Efter detta valde han att komplettera med en civilekonomutbildning. Hössjer har arbetat på ledande positioner i samtliga företag han har verkat inom (S. Hössjer, personlig kommunikation, 2011-03-10)

##### 4.1.1.2. Anneli Petersson – Ekonomichef

Anneli Petersson är 47 år gammal och arbetar som ekonomichef på Rejmes Personvagnar AB i Halmstad sedan 2010, dock har hon arbetat med ekonomi på Rejmes Personvagnar AB sedan mitten på 90-talet. Petersson började arbeta i kassan på Rejmes Personvagnar efter att hon gått ut gymnasiet. Hon arbetade sig sedan uppåt och efter att hon avslutat en ekonomiutbildning på Högskolan i Halmstad blev hon också ekonomichef (A. Petersson, personlig kommunikation, 2011-04-01).

#### 4.1.2. ESBE AB

ESBE AB är ett företag som grundades i slutet på 1800-talet, har en omsättning på ca 350 Mkr och har idag ungefär 200 anställda. ESBE AB tillverkar, utvecklar och marknadsför ventiler och ställdon för reglering av vätskeburna system i små och större fastigheter.

##### 4.1.2.1. Johan Skogsfors – VD

Johan Skogsfors är 46 år gammal och arbetar som VD på ESBE AB i Reftele sedan 1999. Skogsfors är också ägare till ESBE AB. Skogsfors har läst en del teknik, men ansåg att ekonomi var mera rätt för honom. Skogsfors valde därför att fokusera mer på ekonomi och utbildade sig därför till ekonom. Skogsfors kompletterade sedan sin ekonomi med ytterligare teknik för att höja sin kompetens och få ytterligare förståelse för hur ESBE AB:s produktion fungerade. Skogsfors har arbetat med allt från produktion, inköp och affärssystem för att år 1999 bli VD på ESBE AB (J. Skogsfors, personlig kommunikation, 2011-03-09).

##### 4.1.2.2. Ann-Sofi Lundh – VD assistent

Ann-Sofi Lundh är 40 år och arbetar som VD-assistent på ESBE AB i Reftele sedan 2004. Lundh har arbetat på ESBE AB sedan 1995, då med olika typer utav uppgifter. Efter 2004 har fokus legat på ledarskap och verksamhetsutveckling där Lundh har arbetat mycket med olika typer utav förändringar (A-S. Lundh, personlig kommunikation, 2011-03-09).

## 4.2. Ledarskap

Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors förklarar att tydlighet och trygghet är viktiga faktorer för att lyckas med sitt ledarskap. Skogsfors menar att utan dessa faktorer skapas motstånd, vilket inte är bra inom ledarskap. Hössjer menar att det som ledare är väldigt viktigt att leda genom mål. För att nå ut med dessa mål gäller det att varje ledare är en god kommunikatör, detta för att målen inte ska feltolkas. När målen sedan är uppnådda, är uppföljning och mätningen av resultat oerhört viktigt enligt Hössjer. Genom uppföljningar av förändringar skapar ledaren underlag som kommer förenkla ledarskapet för varje ledare menar Hössjer.

Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors menar också att en ledare måste ha flera olika sorters egenskaper för att vara en bra ledare. De menar att en ledare inte klarar sig på att endast vara bra på en sak.

### 4.2.1. Delegering

Delegering är enligt Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors nödvändigt för att lyckas i större förändringar och även för att företaget ska bli framgångsrikt och utvecklat. Hössjer tar upp betydelsen av mål, mätbarhet och tillvägagångssätt vid delegering. Han menar att alla måste förstå vart företaget vill nå. Sker det därefter ständiga mätningar där personalen får information kring vad som gått bra eller dåligt, menar Hössjer att grunden för delegering är lagd. Sker det därefter ständiga möten, har ledaren lättare att delegera då resultatet av mätningarna går att använda som underlag för delegering. Lundh och Skogsfors diskuterar ett intressant sätt att delegera. De nämner båda hur viktigt det är i delegering att endast berätta målet och inte hur personalen ska nå det. Lundh beskriver det som att ledaren ger en liten bit av råmaterialet för att de personer som fått uppgiften sedan ska kunna utveckla deras egen väg. Skogsfors förklarar det hela med ett exempel: *”Tänk dig att en anställd får 5000 kr av sin ledare, för att inom en dag resa till Paris, hur ska då den anställde komma dit?”* (J. Skogsfors, personlig kommunikation, 2011-03-09). Det Skogsfors förklarar här att ledaren nämner målet för individen, men inte hur personen ska lösa det. Det enda alternativet för att komma till Paris med dessa förutsättningar är självklart genom flyg. Ledaren har på detta sätt förklarat målet och öppnat vägen för den berörda personen. Skulle ledaren sedan se att individen gör fel, eller att personen missuppfattar uppgiften under förändringen, är det viktigt att ledaren talar om det. På detta sätt blir felet löst på ett tidigt stadium menar Skogsfors.

Lundh nämner en mycket intressant sak, då hon menar att ledaren ska sträva efter att göra sig själv onödig, vilket leder till hög grad av delegering. Kan en ledare visa att han eller hon inte behövs genom att personen har effektiviserat allt genom sin delegering, är denne person riktigt värdefull för företaget menar Lundh. Både Lundh och Skogsfors menar att de flesta ledarna lider av ett för stort kontrollbehov vid förändringar, då de själva måste vara med och styra i allt som sker kring förändringen. Detta tycker de båda är ett fel som många ledare måste ändra på för att de ska lyckas med delegering vid förändring.

Lundh och Skogsfors menar också att delegering leder till ett motiverande arbete bland de anställda, men de poängterar även att ledaren måste lära känna sin personal, då det finns människor som inte vill ha delegering då det kan leda till stress och nedbrytande faktorer. Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors tycker att delegering kan vara svårt i förändringar. Hössjer menar att det ibland kan vara svårt att lita på vissa individer, då det finns en osäkerhet om de klarar uppgiften eller inte. I sådana fall menar Hössjer att det är extra viktigt att arbeta nära dessa personer. På detta sätt får de reda på vad de är bra och mindre bra på, vilket

kommer underlätta delegeringen. Lundh och Skogsfors nämner också kompetens och förtroende som två källor till varför det kan vara svårt att delegera.

Hössjer tycker att det är väldigt viktigt med uppföljningar av allt som företaget utövar. I denna uppföljning hör även coachning och inspiration till. Uppföljningen ska på sitt sätt leda till att ledaren kan coacha och inspirera genom att ledaren har fakta på hur allting ligger till. Även Petersson tycker att detta är viktigt när det gäller delegering. Att hela tiden försöka inspirera genom fakta.

### 4.2.2. Transformellt ledarskap

Hössjer driver sitt transformella ledarskap genom att arbeta utefter långsiktiga mål. Hössjer menar att det är oerhört viktigt för att få med sig personalen. Skogsfors har själv myntat en egen vision, som han kallar Vision 2020. Denna vision publiceras väl på företaget och alla skall verkligen veta vad den står för menar Skogsfors. Både Hössjer och Skogsfors visar då att de är beredda på att komma långt med företaget, att de vill utveckla företaget till något positivt. Detta tror både Hössjer och Skogsfors inspirerar de anställda. Petersson tycker att motivationen blir en viktig del i den transformella ledarstilen. Motivationen lyfter upp folk i organisationen menar Petersson, vilket gör att ledaren får med sig personalen. Att skapa respekt och förtroende är en av ledarens viktigaste roll vid förändringar menar Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors.

Lundh och Skogsfors beskriver att de uppmuntrar till kreativitet bland de anställda. Lundh och Skogsfors menar att det inte kostar något att låta människor pröva. Skogsfors förklarar denna process som en snöbollseffekt. Sker flertagliga lyckade förändringar där de anställda bidragit med kreativitet, kommer de anställda att drivas av detta, vilket gör att Skogsfors kan lita mer på sina anställda. Personalen ska vara delaktig och kreativ menar Lundh och Skogsfors, vilket de tycker är motiverande för båda parter.

Petersson diskuterar kring hur motiverande det i många fall är att motivera andra. Hon menar att i vissa fall starks hon själv när hon ser andra ta åt sig av motivation som därefter bidrar till något bra. Petersson har själv varit en person som avancerat i organisationen från att vara receptionist, till att nu vara ekonomichef. Hon säger själv att hon blivit motiverad av att hela tiden få testa nya saker, vilket hon nu försöker applicera på Rejmes Personvagnar AB. Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors säger att de ofta ser personal i deras organisation som är mer drivande än andra. Detta kan ofta leda till att personer blir uppflyttade i organisationen eller att de får nya ansvarsområden.

### 4.2.3. Kommunikation

Kommunikationen är enligt Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors väldigt viktigt för att en förändring ska bli lyckad. När det gäller generella förändringar använder Lundh och Skogsfors ett informationsforum som kallas för chefsgruppen. Alla deltagare i denna grupp skriver en statusrapport om aktuellt läge, aktuella projekt, aktuella aktiviteter, aktuella problem och vad som planeras framåt i tiden. Denna statusrapport sprids i organisationen av varje funktionsansvarig som håller vecko- eller månadsmöten. Detta är ett kommunikationsätt som fungerar bra i deras organisation menar Lundh och Skogsfors.

Skogsfors menar att all kommunikation ska ske i chefsordning genom en tvåvägskommunikation. Desto längre ner problemet blir löst, desto bättre fungerar kommunikationen enligt Skogsfors. Hössjer och Petersson driver också en liknande kommunikation, vilket är genom regelbundna möten. Under dessa möten har personalen rätt

att ta upp frågor och synpunkter i deras arbete för att sedan komma med förslag. Detta gör att alla har en ärlig chans att tala om vad de tycker om saker och ting.

Generellt sett är det väldigt viktigt med dialoger i förändringar enligt Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors. Att vara en visuell och tydlig kommunikatör är något som Lundh verkligen förespråkar. En bild säger mer än tusen ord, menar Lundh. Lundh menar att utan tydlig förklaring sker det inga förändringar, samtidigt som hon drar paralleller med sina barn: *”förklarar jag inte varför de ska göra något, kommer de heller inte göra något”* (A-S. Lundh, personlig kommunikation, 2011-03-09).

Skogsfors har under flera år lagt ner mycket tid och pengar på att ta fram kommunikationsmedel. Företagets affärsplan finns ute på varje avdelning. På detta sätt kan alla ta del av företagets strategier och mål. De har även tagit fram en egen Brandbook, där de beskriver varumärket ESBE. I denna bok förmedlas verkligen företagskulturen inom ESBE, vilket bidrar till kommunikation inom företaget.

Hössjer förklarar även hur viktigt det är med långsiktiga och kortsiktiga mål när det gäller kommunikation. Hössjer liksom Petersson menar att alla måste veta åt vilket håll företaget skall sträva. Hössjer beskriver de tydliga målen med en enkel förklaring: *”vet du inte mot vilken hamn du seglar, är ingen vind den rätta”* (S. Hössjer, personlig kommunikation, 2011-03-10). För att sedan nå ut med de långsiktiga och kortsiktiga målen, gäller det enligt Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors att varje ledare är en god kommunikatör, detta för att målen inte ska feltolkas.

Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors menar att tillit och förtroende är mycket viktigt när det gäller kommunikation. Lundh förklarar att om ledaren inte har förtroende och tillit till sin personal, kommer ledaren att bli motarbetad redan från början. Lundh menar dock att det är väldigt viktigt att känna till mottagarens kompetens, mognad och språkförståelse, detta för att kunna kommunicera på en bra nivå för att lyckas få förståelse och acceptans. Hössjer och Petersson berättar även att deras intranät är ett bra hjälpmedel till kommunikation.

#### **4.2.4. Situationsanpassat ledarskap**

I det situationsanpassade ledarskapet är Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors eniga om att det är något som ofta sker utan att de egentligen tänker på det. Lundh förklarar att hon ofta ändrar sitt sätt att leda beroende på att det i vissa fall krävs mer ödmjukhet än styrka.

Skogsfors förklarar det hela med en enkel förklaring: *”Alla är inte stöpta i samma form, de måste ledas på olika sätt, i förändring såsom ledarskap”* (J. Skogsfors, personlig kommunikation, 2011-03-09). Lundh menar att medarbetarna skall ha respekt och förtroende för sin ledare men att de inte får känna sig nedtryckta. Vilken ledarstil som ledaren intar beror på hur personen är och vilken situation ledaren ställs inför. Som ledare skall personen aldrig vara rädd för att fatta beslut eller säga ifrån om medarbetaren gör fel, men då är det viktigt att ge konstruktiv kritik och förklara varför personen anser att de agerat fel menar Lundh.

Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors tycker alla att tid och typ av uppdrag har en stor betydelse vad gäller situationsanpassat ledarskap. Petersson och Hössjer förklarar att det hela handlar om att planera väl i sådana situationer. Finns det en tidspress i förändringen, menar Hössjer att han allt som oftast har mer frekventa möten, men dock inte lika långa. Hössjer menar att det i många fall handlar om att ändra på sig själv när sådana faktorer sker. Lundh stödjer också det som Hössjer menar, att ledaren själv ska analysera vad han eller hon kan göra för att förbättra processen.



Lundh förklarar själv hur hon anpassar sitt sätt att leda efter varje individ och även till vilken relation hon har till individen. Lundh säger själv att hon vill göra sig onödig hos sin personal, detta för att personalen inte ska behöva hennes stöd och kompetens genom hela förändringen. Lundh menar att hon alltid berättar målet med förändringen för varje individ och att det därefter är personens uppgift att nå dit. På detta sätt har Lundh gjort personalen självstyrd i förändringen. Hössjer anpassar sig också på detta sätt, men menar att det ofta finns personer som behöver mer stöd än andra i förändringar. Hössjer försöker då alltid att arbeta närmre dessa personer.

Om ledaren klarar att anpassa sitt ledarskap är det bara vinster menar Lundh. Om ledaren är samma typ av ledare hela tiden är det svårt att få med sig medarbetarna enligt Lundh.

### 4.3. Förändring

Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors är alla medvetna om att de företag de arbetar för lever i hög konkurrens. Det gäller enligt samtliga respondenter att hela tiden ligga före med allt inom utvecklingen för att kunna växa. Strävan efter att hela tiden vara bäst är något som både ESBE AB och Rejmes Personvagnar AB försöker leva upp till. Det är därför de ständigt arbetar med förändringar för att nå upp till dessa mål.

#### 4.3.1. Motstånd

Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors är alla enade om att motstånd alltid sker i de förändringar som de driver. När motstånd sker är Hössjer och Lundh väldigt bestämda med att det verkligen gäller att förklara varför, att alla förstår varför förändringen ska ske.

Hössjer och Skogsfors är båda väldigt öppna med att deras företag måste tjäna pengar, vilket leder till att förändringar måste ske i deras organisation, för att vara med i utvecklingen. De är båda eniga om att en förändringsbenägen personal leder till utveckling och framgång. De båda ledarna menar att det hela tiden gäller att vara konkurrenskraftig. För att vara konkurrenskraftig gäller det att hela tiden utvecklas och ligga steget före, vilket leder till att förändringar måste ske. Märker personalen därefter att företaget går bra genom dessa förändringar, kommer motstånd till förändringar inte att ske enligt Hössjer och Skogsfors.

När motstånd sker bland anställda, är det enligt Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors väldigt viktigt att arbeta med dem som är positiva till förändringen och inte dem som är negativa. Förr eller senare kommer de andra att inse varför förändringen görs, vilket leder till de själva vill ta del av förändringen, genom att vara delaktiga.

Hössjer, Petersson och Skogsfors menar att motstånd oftast sker på grund utav personalens kompetens, värde, och förmåga. Hössjer säger själv att motstånd oftast sker på grund av att personalen inte tror på sig själv. Att de är rädda att de inte klarar av något. Hössjer och Petersson berättar också att det flertalet gånger handlar om att personalen är rädd för att bli av med deras befintliga position. De menar att det ofta handlar om att de är rädda för att nya högskolemeriterade individer kommer in för att ta över deras arbeten. Lundh däremot säger att det allt som oftast handlar om att människan är trygg i det de har, att de inte vill gå ifrån något befintligt.

Hössjer, Petersson och Skogsfors menar att motstånd ofta kan ses som något positivt. I flera fall kommer personalen med förslag till förbättringar, som i vissa fall kan komma att leda till en bättre utförd förändring. Skogsfors menar att det gäller att lyssna på detta och att ta till sig vad andra tycker och tänker. Hössjer förklarar själv: *”ett väl underbyggt motstånd är ofta väldigt utvecklande och bra i en förändring”* (S. Hössjer, personlig kommunikation, 2011-03-

10). Lundh däremot tycker att motstånd kan vara positivt, genom att det skapar en utmaning för ledaren att driva igenom förändringen. Ledaren ska hela tiden tänka sig in i sig själv, vad han eller hon kan göra bättre för att övervinna motståndet menar Lundh.

#### 4.3.2. Motivation

Inom motivation i förändring tycker Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors att det är viktigt att motivera genom ständiga mål. Lundh och Skogsfors har öppet och klart formulerat en vision för sin personal, som de kallar för Vision 2020. Denna vision säger att företaget år 2020 ska omsätta 150 miljoner euro. Denna vision ska leda till att personalen blir motiverad till att arbeta och framför allt till att göra de förändringar som måste ske för att komma dit. Hössjer driver också motivation genom företagets visioner, men framför allt genom långsiktiga och kortsiktiga mål. Genom att veta vad företaget strävar mot och på vilket sätt de ska komma dit. Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors är noggranna med att förklara att syftet med förändringen är en stor bidragande faktor till motivation. Hössjer påpekar även att det i syftet är viktigt att förklara vad som händer om förändringen inte genomförs, samt vad som händer om den genomförs. Detta påpekar även Petersson som en viktig del vid motivation.

Hössjer tynger även på att personkännedom är en starkt bidragande faktor till motivation vid förändring. Vet personalen om att de har kunskap till att lösa problem, blir de allt som oftast motiverade till att hjälpa till i förändringar enligt Hössjer. Hössjer och Skogsfors menar att personalen oftast bli motiverad genom att de ständigt utvecklas i deras arbete.

Lundh och Skogsfors har under flertagliga år arbetat mycket med företagets kultur. Företaget har tagit fram en bok som de kallar Brandbook. Denna bok belyser företagets historia och kultur, vilket ska bidra till att de anställda vet vad ESBE står för och vad som är bra med just ESBE. Hössjer menar också att han med hjälp utav personalen förändrat kulturen på Rejmes Personvagnar AB.

#### 4.3.3. Delaktighet

Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors beskriver själva delaktighet som en av de viktigaste faktorerna i förändring. Hössjer menar att det inte är han som gör jobbet i förändringar, utan de andra i organisationen, vilket bevisar att delaktighet är en oerhört viktig faktor under förändring. Lundh, Petersson och Skogsfors håller med i det som Hössjer säger och menar även på att delaktighet är den bästa lösningen för att motverka motstånd och förbättra motivationen bland de anställda.

Lundh och Skogsfors menar att de strävar efter en så hög delaktighet som möjligt, men menar samtidigt att alla inte kan vara med i allt, mycket beroende på kompetensen och de olika nivåerna som finns i organisationen. I en förändring kan inte 50 personer sitta med och tycka om allt, utan då arbetar företaget med avdelningscheferna istället menar Lundh och Skogsfors. Ska alla 50 medarbetare vara med i förändringen kommer det att ta längre tid och förändringen kommer bli ineffektiv. Hössjer och Petersson håller också med om att det kan vara farligt att göra allt för många delaktiga då tid och kostnad kan spela stor roll vid en allt för hög delaktighet.

Hössjer, Lundh och Petersson förklarar även hur viktigt det är att alla får ta del av den offentliga informationen som finns inom förändringen och även utanför förändringen. Denna information leder till ett organisatoriskt lärande enligt Hössjer, Petersson och Skogsfors. Hössjer och Skogsfors är två ledare som gärna talar om företagets resultat och dess budgetar. De båda ledarna använder sig utav Balanced Scorecard, vilket är uppföljningar av vad som

händer i verksamheten och vad som hänt. Detta är ett sätt att göra sin personal delaktig menar Hössjer och Skogsfors. De båda talar även om att deras företag måste tjäna pengar. Personalen har på detta sätt fått en viss relation till vad som händer i företaget och dess status vilket har medfört att ledaren på detta sätt visat respekt för sina anställda. Skogsfors säger själv: ”jag kan inte göra alla delaktiga i organisationen, men jag kan däremot förse alla med information” (J. Skogsfors, personlig kommunikation, 2011-03-09). Detta leder till att personalen känner att de är lika mycket värda som alla andra. Ett bra sätt att bedriva delaktighet på enligt Hössjer och Skogsfors.

En organisation som arbetar utan delaktighet lever farligt menar Hössjer. En organisation som har låg delaktighet, lever en större risk att gå på ordentliga minor om någon av de få delaktiga plötsligt skulle sluta på företaget. Därför ser Hössjer delaktighet som en viktig sak, då det även lär andra i organisationen hur saker och ting fungerar.

Hössjer och Petersson medger att det ofta kan vara svårt att göra alla delaktiga, då beslut ofta kommer uppifrån. Delaktighet sprids alltid uppifrån menar Hössjer. Lundh berättar att på ESBE har de inte samma problem, då företaget jobbar helt tvärfunktionellt med tjänstemän och kollektivanställda. Detta leder till att alla utvecklingsprojekt alltid har med representanter från produktion, detta för att alla ska kunna vara med redan från början enligt Lundh. Lundh och Skogsfors beskriver också att ESBE sedan några år tillbaka arbetat utefter en specifik produktionslinje i produktionen. I denna produktionslinje arbetar alla i grupper där samtliga kan komma med förslag till förändring. Detta bidrar till en bra utvecklande delaktighet i organisationen enligt Lundh och Skogsfors.

Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors tar även upp att de bedriver utvecklingssamtal i deras företag, då de anställda tar upp saker som borde förbättras inom företaget, saker som fungerar bra och även personliga saker inom företaget som personal vill diskutera eller ändra på. Detta behöver inte alltid ske genom VD:n på företaget, utan det kan även vara de olika avdelningscheferna som driver detta samtal. Skogsfors menar därefter att det är upp till varje avdelningschef att stimulera och utveckla sin avdelning, vilket medför att alla kan bli delaktiga på rätt sätt.

### 4.4. Sammanfattning av respondenter

Nedan presenterar vi en sammanfattning av de respondenter som vi har valt att intervjua.

#### 4.4.1. Svante Hössjer – VD

Hössjer är personen som är väldigt tydlig och noggrann med sitt sätt att bedriva ledarskap i förändring. Hans främsta styrka är att han tydligt kan kommunicera företagets mål i alla förändringar på ett starkt sätt. För att lyckas med de bestämda målen, är det väldigt viktigt enligt Hössjer, att följa upp målen med hjälp utav egna mätinstrument. De mätningar som sker är för Hössjer underlaget för att driva förändringen. Det är med hjälp utav det underlaget han kommunicerar, delegerar, motiverar, förklarar och gör människor delaktiga.

#### 4.4.2. Anneli Petersson – Ekonomichef

Petersson är ledaren som hela tiden försöker föregå med ett gott exempel. Hon är ledaren som alltid tar sig tid att lyssna på sina medarbetare. Petersson är själv väldigt öppen, som alltid ser möjligheter före omöjligheter i sitt ledarskap. Petersson är ledaren som har god personkännedom bland sin medarbetare och kan därför delegera ansvar och nya uppgifter på ett bra och givande sätt. Att ge beröm till sina medarbetare ser hon också som en viktig del i sitt ledarskap för att lyckas.

#### **4.4.3. Johan Skogsfors - VD**

Skogsfors är ledaren som med bestämdhet driver ESBE AB utefter deras mål och visioner. Skogsfors är starkt driven av att företaget hela tiden ska utvecklas och ser därför förändringar som en naturlig del för att företaget ska kunna växa och bli framgångsrikt. Skogsfors är själv väldigt rak och öppen gällande hans mål med företaget och ses därför också som en väldigt krävande ledare. Han är själv mycket ansvarsfull i sitt ledarskap och känner alltid ett stort förtroende för kunder, personal och leverantörer. Skogsfors ser också delegering och delaktighet som viktiga faktorer för ett bra förändringsarbete, då han är noga med att få med alla i sin personal i förändringen.

#### **4.4.4. Ann-Sofi Lundh - VD assistent**

Lundh är den mjuka ledaren som hela tiden strävar efter att se det positiva i varje förändring. Hon är väldigt noggrann med att kommunicera tydligt, gärna visuellt. Lundh är även en mycket bra lyssnare, som låter varje person få säga vad de tycker. Därefter försöker hon vara den coachande och stödjande ledaren som tydligt försöker få varje medarbetare till att nå målet. Lundh är också bra på att ständigt analysera sig själv, vad hon själv kan göra för att vara den ultimata ledaren.

## 5. Analys

*I Analysen kommer vi koppla vår insamlade empiri mot teori, empiri mot empiri och teori mot teori. Utifrån den struktur vi haft i vår teoretiska referensram kommer vi härefter presentera vår analys.*

### 5.1. Ledarskap

Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors anser att en bra ledare bör inneha en kombination utav olika egenskaper. Lundh och Skogsfors anser att en stark ledare behöver vara tydlig i sitt sätt att leda. Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors menar också att det är viktigt att en ledare utstrålar trygghet gentemot sina anställda. Skogsfors tydliggör utav sina egna erfarenheter att om en ledare inte är tydlig och trygg i sitt sätt att leda kommer motstånd uppstå. Mabin et al. (2001) förklarar att motstånd kan uppstå på grund utav vissa faktorer, ibland dessa faktorer ser vi de sociala aspekter som Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors belyser. Memon (2009) menar också att det finns olika starka ledare. En viss typ utav ledare kan fungera bra i en viss situation, men sämre i en annan.

#### 5.1.1. Delegering

Denning (2010) och Memon (2009) menar, precis som Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors att ledarskap kan bedrivas på olika sätt. Dock anser både Denning (2010), Memon (2009), Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors att delegering är en viktig del för en ledare att kunna behärska. Att delegera menar samtliga respondenter och även Andolsen (2008) är nödvändigt för att en organisation eller ett företag skall överleva. Hössjer menar att mål, mätbarhet och tillvägagångssätt är tre viktiga delar när delegering sker. Hössjer förklarar att utan klara och tydliga mål som går att mäta är det omöjligt att delegera och få ett önskat resultat. Lemberg (2008) diskuterar olika sätt att delegera. Lemberg (2008) är inne på samma spår som Hössjer och menar också för att lyckas med en delegering krävs det tydliga och mätbara mål, samt att det skall finnas riktlinjer för hur dessa mål skall uppnås. Lundh och Skogsfors belyser, precis som Lemberg (2008) och Hössjer, att klara mål skall finnas. Lundh och Skogsfors diskuterar dock en intressant skillnad. De menar att målen skall vara tydliga men det skall inte finnas något tillvägagångssätt.

Denning (2010) menar att det är viktigt att en ledare delegerar för att inte ta på sig för mycket ansvar. Lundh diskuterar i detta sammanhang en intressant jämförelse där hon menar att ledaren skall sträva efter att göra sig själv onödig. Lundh förklarar ytterligare att om en ledare kan ses som onödig har personalen tagit ett stort ansvar och kunskapen är utspridd vilket medför att organisationen inte blir särskilt känslig. Andolsen (2008) och Denning (2010) menar att en organisation drar nytta utav delegering. De menar precis som Lundh och Skogsfors att personalen kan bli inspirerad och prestationen kan öka. Dock är det viktigt, menar Lundh, att ledaren ser till den enskilda individen då alla inte har förmågan att ta mycket ansvar då effekten kan bli den motsatta och sänka prestationen.

Denning (2010) menar att ledare idag är oerhört stressade och Andolsen (2008) menar att det svåraste en ledare kan göra är att delegera. Skogsfors menar här att en ledares huvudsakliga uppgift inte är att ha ett finger med överallt utan att ledaren skall fokusera på att coacha och inspirera personalen. En ledare måste bestämma sig för att släppa ansvar ifrån sig, annars får ledaren alldeles för mycket att göra. Ismail et al. (2011) menar precis som Skogsfors att ledaren inte får fokusera på att vara delaktig i allt. Ismail et al. (2011) menar istället, precis som Hössjer och Skogsfors, att ledaren skall lämna över ett stort ansvar till personalen och

fokusera på att coacha och inspirera personalen på ett sådant sätt att de vill ta ännu mer ansvar.

### 5.1.2. Transformellt ledarskap

Bodla och Nawaz (2010) menar att en ledare som ser till individen är en karismatisk ledare. Bodla och Nawaz (2010) menar också att det är viktigt att en ledare motiverar sina medarbetare genom att inspirera och stimulera deras intellektuella behov. Lundh och Skogsfors förklarar här att det är viktigt att låta personalen pröva sina vingar. Inspirerande motivation är ett begrepp som Bodla och Nawaz (2010) använder sig av då de beskriver transformellt ledarskap. En ledare som på ett inspirerande sätt väcker lagandan hos sina medarbetare är karismatisk. Hössjer förklarar att han inom sitt ledarskap kontinuerligt använder mål och uppföljningar för att styra. Hössjer menar att detta är ett bra och fungerande sätt för att få med sig personalen. Om alla medarbetare har tydliga mål är det lättare att få dem att arbeta som ett team och det är då lättare att uppnå de förutbestämde målen menar Hössjer. Skogsfors förklarar precis som Hössjer, att målen är viktiga för att få alla inom organisationen att gå åt samma håll. Skogsfors använder sig utav tydliga nedskrivna mål i form utav vad han kallar vision 2020. Här finns alla mål lättillgängliga för all personal inom företaget. Precis som Bodla och Nawaz (2010), menar Hössjer, Skogsfors och Petersson att motivationen är viktig i den transformella ledarstilen. Petersson menar att en ledare som arbetar med motivation innehar ett förtroende som också ökar möjligheterna att få med sig personalen i en eventuell förändring.

Salahuddin (2010) förklarar att ett idealiserat inflytande ligger till grund för hur en ledare ses som en förebild eller inte. Salahuddin (2010) menar också att ett idealiserat inflytande som medför att personalen ser ledaren som en förebild också framkallar en viss del utav respekt hos personalen. Respekt anser både Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors är viktigt att inneha. En ledare måste inneha respekt hos personalen menar samtliga respondenter, annars är personen i fråga ingen ledare.

Bodla och Nawaz (2010) menar att det är viktigt i ett transformellt ledarskap att uppmuntra kreativitet. Detta är tankar som Lundh och Skogsfors delar. Lundh och Skogsfors menar att lyckad kreativitet föder ny kreativitet. Det är därför, enligt Lundh och Skogsfors mycket viktigt att uppmuntra kreativitet. Petersson belyser dock en annan del i att uppmuntra kreativitet. Petersson menar att hon själv kan bli mer kreativ då hon uppmuntrar andras kreativitet. Detta leder till att hela organisationen ökar sin prestation. Petersson menar också, precis som Bodla och Nawaz (2010) tillsammans med Hössjer, Lundh och Skogsfors att uppmuntra personer som är mer drivna än andra. Petersson förklarar hur motiverande detta har varit för henne, då hon har haft möjlighet att klättra inom organisationen. Bodla och Nawaz (2010) menar att det är viktigt att organisationen är öppen för avancemang, annars finns det risk att intresset kan slockna. Samtliga respondenter anser att det är viktigt att ha dörrar öppna för individer som utmärker sig positivt.

### 5.1.3. Kommunikation

Darling och Beebe (2007) menar att kommunikation är det mest väsentliga inom en organisation. En ledare behöver ha kunskap kring kommunikation och vara en god kommunikatör. Darling och Beebe (2007) diskuterar olika kommunikationssätt. Dessa menar Darling och Beebe (2007) är visioner, verbala och ickeverbala meddelanden, den tillit ledaren visar genom sin position samt ledarens respekt för sina medarbetare. Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors diskuterar en viss typ utav kommunikation. De använder ofta olika typer utav möten där de utbyter verbal information med varandra. Samtliga respondenter

anser att Darling och Beebe (2007) har rätt då de menar att kommunikationen är väsentlig för att ett företag eller en organisation skall fungera. Både Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors menar att tvåvägskommunikation är mycket viktigt i en förändring. De menar att det är bra att få reda på vad andra tycker kring det som komma skall. Lundh belyser dock en typ utav kommunikation mer än övriga respondenter. Lundh menar att den visuella eller ickeverbala kommunikationen är mycket viktig. Lundh menar att en bild säger mer än tusen ord.

Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors förespråkar företagets mål och visioner som ett kommunikationsmedel. Hössjer menar att om alla inom företaget har samma mål kommer alla dra åt samma håll. Hössjer ger ett exempel på detta: *"vet du inte mot vilken hamn du seglar, är ingen vind den rätta"* (S. Hössjer, personlig kommunikation, 2011-03-10). Skogsfors använder sig utav företagets affärsplan som kommunikation. Både Hössjer och Skogsfors menar också att det är viktigt att alla medarbetare tar till sig tillgänglig information. Skogsfors gör därför exempelvis affärsplanen lättillgänglig för all personal. Hössjer och Petersson arbetar istället med att utforma ett intranät som fungerar som en bra informationskälla. Återigen ser vi, som Darling och Beebe (2007) också menar, hur viktig den verbala kommunikationen är.

Samtliga respondenter förklarar också att det är viktigt att visa sitt förtroende och sin tillit till personalen. Lundh utvecklar detta genom att förklara varför detta är viktig. Lundh menar att ledaren redan från början kan komma att bli motarbetad av personalen vid en förändring om ledaren inte visar tillit och förtroende till sin personal. Det blir därför mycket svårt att leda exempelvis en förändring.

### 5.1.4. Situationsanpassat ledarskap

McLaurin (2006) menar att det idag inte är utav högsta prioritet att en ledare har stora kunskaper inom branschen. McLaurin (2006) menar istället att det är viktigare att en ledare arbetar med att ändra sitt sätt att leda i olika situationer. En ledare som kan vara flexibel och ändra sitt sätt att leda i olika situationer eller inför olika personer är viktigt (McLaurin, 2006). Både Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors menar istället att situationsanpassat ledarskap inte är något de kontinuerligt arbetar med. De menar istället att de fokuserar på att leda och det situationsanpassade ledarskapet kommer utan att de tänker på det. Lundh menar, när hon tänker efter, att ett situationsanpassat ledarskap är något hon ofta använder sig utav. Lundh förklarar, precis som McLaurin (2006) också gör, att hon ändrar sitt sätt att leda beroende på i vilken situation hon befinner sig i, samt vilken typ utav person hon skall leda. Dock anser Lundh till skillnad från vad McLaurin (2006) gör, att hon inte ändrar sitt sätt att leda beroende på vilken relation hon har till sin personal.

Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors anser dock alla, precis som McLaurin (2006), att ledarskapet kan komma att ändras beroende på tidspress eller typ utav arbete som i stunden utförs. Hössjer och Skogsfors förklarar att det i sådana här lägen är mycket viktigt att planera väl.

McLaurin (2006) tillsammans med Chen och Silverthorne (2005) menar att mängden utav stöd och support anpassat utefter den person ledaren leder är en viktig del inom det situationsanpassade ledarskapet. Hössjer förklarar här att detta ofta sker, då han arbetar mycket närmare en person som kanske inte har den kunskap inom ett område som krävs. Hössjer diskuterar ett bra sätt att lösa detta på. Hössjer menar att tätare uppföljningar i kombination med klara och tydliga mål är en bra lösning. På detta sätt arbetar Hössjer precis som McLaurin (2006) och Chen och Silverthorne (2005) menar är bra, just med att stötta och

finnas till hands för personalen då det behövs. Irgens (1995) anser istället att ledare inte skall ge sina medarbetare för mycket uppmärksamhet i form utav stöd och support. Irgens (1995) är inne på ungefär samma spår som Lundh, då Lundh förklarar att det är bättre om en person lyckas ta sig till målet på egen hand än om ledaren hela tiden förklarar hur personen skall ta sig dit. På detta sätt sker det som Lundh också menar är bra med situationsanpassat ledarskap, nämligen att hela organisationen utvecklas.

## 5.2. Förändring

Edgelow (2011) förklarar att förändringar är något som är viktigt för att en organisation skall kunna utvecklas och växa. Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors förklarar med tanke på detta också att det är viktigt att ligga först i utvecklingen. Både Hössjer och Skogsfors menar att det inte går att ligga först i utvecklingen om organisationen inte ständigt förändras. Hössjer och Skogsfors förklarar ytterligare att de hela tiden försöker arbeta med förändringar inom deras organisationer, allt för att på bästa sätt uppnå de uppsatta målen.

### 5.2.1. Motstånd

Agboola och Salawu (2011) förklarar varför motstånd uppstår inför eller under en förändring. Agboola och Salawu (2011) menar att varje människa är kritisk till sådant som är ovisst. Människor gör alltså motstånd till en förändring på grund utav att de inte vet om resultatet i slutändan kommer gynna dem eller inte. Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors delar dessa tankar då de menar att de alltid stöter på motstånd inför eller under en förändring. Hössjer och Lundh förklarar att då motstånd uppstår är det väldigt viktigt att vara tydlig kring varför förändringen sker. Detta skall göras för att förebygga den negativa uppfattning som enligt Agboola och Salawu (2011) kan komma att uppstå.

Mabin et al. (2001) anser att det finns tre grundläggande faktorer till varför motstånd sker. Motstånd kan komma att ske på grund utav individuella faktorer, grupp faktorer och organisationsfaktorer. Hössjer, Petersson och Skogsfors menar dock att de främsta orsakerna till varför motstånd sker är att personalen tvivlar på sin kompetens, sitt värde och sin förmåga. Hössjer anser att tron på sig själv ligger till grund för motståndet. Petersson lyfter också fram att personalen kan vara rädd för att bli av med sin anställning till förmån för någon annan mer utbildad person. Hössjer, Petersson och Skogsfors håller alltså med Mabin et al. (2001) i att de individuella faktorerna tillsammans med organisationsfaktorerna spelar roll. Dock anser Hössjer, Petersson och Skogsfors att grupp faktorer inte ligger till grund för motstånd. Mabin et al. (2001) förklarar också, precis som Hössjer och Lundh gör, nämligen att det är ledarens uppgift att vara tydlig i varför förändringen sker, då detta kan förebygga motstånd.

Perren och Meggisson (1996) förklarar att motstånd kan ses som positivt. Perren och Meggisson (1996) menar att en ledare skall ta till sig och fundera kring varför motstånd dyker upp. Personalen som kanske arbetar närmare den del där förändringen skall komma att ske har kanske mer insyn i problem som kan komma att uppstå efter att förändringen är genomförd. Hössjer, Petersson och Skogsfors förklarar att personal som sätter sig emot en förändring ofta kan ha förslag på en förbättring utav förändringen, vilket Hössjer förklarar enligt följande: *”ett väl underbyggt motstånd är ofta väldigt utvecklande och bra i en förändring”* (S. Hössjer, personlig kommunikation, 2011-03-10). Hössjer, Petersson och Skogsfors menar, precis som Perren och Meggisson (1996) gör, att förändringen kan komma att få ett bättre resultat än om motstånd inte uppkommit. Hössjer förklarar också att ett väl utvecklat motstånd ofta kan ligga till grund för beslutsfattande i en förändring. Lundh ser dock motstånd på ett helt annat sätt än vad Hössjer, Petersson och Skogsfors gör. Lundh menar istället att motstånd kan ses som



utvecklande för ledaren. Ledaren skall se till sig själv och fundera kring vad ledaren kan göra med sig själv för att undgå eller övervinna motstånd.

Laframboise et al. (2002) förklarar att förändringar skall drivas genom personer som är positiva till förändring. Genom att driva förändringar genom dessa personer kommer resultatet bli positivt. Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors anser, precis som Laframboise et al. (2002) att ledaren inte skall fokusera på att få med sig de som är negativa till förändringen, utan menar istället att de kommer godta förändringen efter en tid ändå.

### 5.2.2. Motivation

Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors anser att motivation kan bedrivas genom att sätta upp klara och tydliga mål. Lundh och Skogsfors har inom organisationen arbetat fram en vision som de vill uppnå år 2020. Denna vision menar Lundh och Skogsfors skall medverka till att motivera personalen på ett sådant sätt att de drar åt samma håll och på ett enklare sätt genomgår en förändring. Hössjer förklarar också att han motiverar sin personal genom långa och kortsiktiga mål. Hössjer förklarar också att det skall vara klart på vilket sätt målen skall uppnås. Kirkbride (2006) förklarar också att personalen kan bli motiverad genom att ledaren ger sin syn på framtiden och presenterar uppnåbara mål. Kirkbride (2006) har utöver denna teori tre andra förslag till motivation. Kirkbride (2006) förklarar att motivation kan skapas genom att forma förväntningar, att minska komplicerade frågor och att försöka skapa en känsla av prioriteringar och syften. Ingen utav våra respondenter lyfter dock upp dessa motivationssätt.

Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors förklarar att det är viktigt ur motivationssynpunkt att förklara för personalen varför förändringen genomförs. Hössjer anser också att personalen måste få reda på vad som händer om förändringen inte genomförs. Angelöw (2010) lyfter ytterligare upp några sätt att motivera personalen. Angelöw (2010) menar precis som Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors att det är viktigt att förklara varför en förändring skall genomgå. Angelöw (2010) lägger vikt vid vision, tydliga mål, information och kunskap, den egna förmågan samt trygghet. Både Hössjer och Skogsfors anser att det är viktigt att personalen har kännedom kring vad de besitter för kunskaper. Vet personalen att de klarar lösa en uppgift blir de också motiverade till att ta nästa steg i sin utveckling.

Lundh och Skogsfors arbetar ständigt med kulturen inom företaget. De har under många år arbetat fram en god företagskultur. Hössjer har också arbetat mycket med att förändra och skapa en god företagskultur. Hössjer menar att personalen måste hjälpa till i detta arbete då det inte finns någon möjlighet att ändra kulturen som ensam ledare. Kotter (1993) menar, precis som Hössjer, Lundh och Skogsfors, att en stark företagskultur medför en motiverad personal. Utan en god företagskultur kan en alltför byråkratisk ledning komma att skapas. Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors anser tillsammans med Kotter (1993) och Manning och Robertson (2002) att kulturen och visionen är väsentliga för hur motiverad personalen är till arbete.

### 5.2.3. Delaktighet

Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors anser att delaktighet är viktigt inför och i en förändring. Hössjer förklarar och Lundh, Petersson och Skogsfors håller med om att det oftast är övrig personal som till största del genomgår en förändring. Samtliga respondenter menar då att det är viktigt att personalen får vara delaktig i förändringen. Detta menar både Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors kan bidra till att prestationen höjs och motståndet minskar. Både Angelöw (2010) och Lines (2005) anser att delaktighet är viktigt, både för att motivera och att höja prestationen. Lines (2005) menar också att ett organisatoriskt lärande kan uppstå

då delaktigheten är hög. Detta organisatoriska lärande kommer enligt Lines (2005) bidra till att alla lär utav varandra. Det är detta som Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors diskuterar då de anser att prestationen inom organisationen höjs då delaktigheten är hög.

Både Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors förklarar dock utöver teorin att delaktigheten inte får gå till överdrift. Samtliga respondenter menar att alla inom organisationen inte kan vara med i alla förändringar då detta skulle bli allt för kostsamt och tidskrävande. Petersson och Skogsfors belyser dock en intressant del i detta som Skogsfors förklarar enligt följande: ”jag kan inte göra alla delaktiga i organisationen, men jag kan däremot förse alla med information” (J. Skogsfors, personlig kommunikation, 2011-03-09). Detta tycker Petersson och Skogsfors är en viktig del när det gäller delaktighet, att alla ska få ta del av viktig information. Vad vi här kan se är att våra respondenter även diskuterar den toppstyrda förändringsstrategin som Angelöw (2010) förklarar som att ett fåtal aktörer är involverade i förändringen och dessa utgörs ofta utav en ledningsgrupp. Angelöw (2010) förklarar att förändringen genomförs på snabbaste sätt om få aktörer är involverade, dock menar han att det organisatoriska lärandet, som Hössjer, Lundh Petersson och Skogsfors ansåg var bra försvinner. Margulies och Kleiner (1995) är inne på ungefär samma spår då de menar att en toppstyrd förändringsstrategi kan vara farlig, speciellt i processförändringar då en personal som ger ett stort motstånd är mycket delaktig i processen och kan på detta vis försvåra förändringen. Hössjer ser utöver detta ett problem med få involverade i förändringen. Hössjer menar att förändringen kan ta stor skada om någon av dessa slutar.

Angelöw (2010) beskriver ytterligare två strategier att förändra. Angelöw (2010) diskuterar den representativa och den delaktiga förändringsstrategin. Skillnaden i dessa två är enligt Angelöw (2010) att den delaktiga förändringsstrategin involverar alla som berörs utav förändringen. Detta kan bli dyrt och tidskrävande, men Angelöw (2010) och Lines (2005) anser ändå att det organisatoriska lärandet överväger den högre kostnaden. Den representativa förändringsstrategin är ett mellanting mellan den toppstyrda och den delaktiga förändringsstrategin. I den representativa förändringsstrategin är informationsflödet högt, som framförallt Petersson och Skogsfors förespråkar. I den representativa förändringsstrategin är inte alla, men dock en stor del utav personalen delaktig då detta, enligt Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors bidrar till ett högt organisatoriskt lärande.

Hössjer och Petersson tillsammans med Lundh och Skogsfors arbetar mycket utefter den representativa förändringsstrategin. Samtliga respondenter anser att en toppstyrd förändringsstrategi kan vara bra i vissa fall, men till största del använder de sig utav en representativ förändringsstrategi. Detta på grund utav att höja motivationen och öka det organisatoriska lärandet i form utav en hög delaktighet.

### 5.3. Sammanfattning av analys

Nedan presenterar vi en sammanfattning av vår analys.

#### 5.3.1. Delegering

Vad samtliga respondenter tynger på är alltså att delegering är nödvändig för att få en fungerande och effektiv organisation. Chocquel-Mangan (2010) diskuterar samma sak då han förklarar att delegering är en stor del utav att göra organisationen effektiv. Hössjer anser att tydliga mål i kombination med tillvägagångssätt är en viktig del i delegering. Lundh och Skogsfors delar denna uppfattning, dock ser vi en intressant skillnad då Lundh och Skogsfors till skillnad från Hössjer inte vill se tillvägagångssättet. Samtliga respondenter är också eniga om att coaching och inspiration är en viktig del i delegering.

### **5.3.2. Transformellt ledarskap**

Hössjer och Petersson anser att klara och tydliga mål är viktiga för att på ett bra sätt kunna få med sig och motivera personalen. Lundh och Skogsfors anser likaså att mål är en viktig del för att få med sig personalen, men tynger också på att det är oerhört viktigt att uppmuntra kreativitet. Petersson förklarar också angående kreativitet att hon själv blir mer kreativ då hon uppmuntrar kreativitet hos andra. Samtliga respondenter anser dock att det är viktigt att personalen har respekt för ledaren.

### **5.3.3. Kommunikation**

Våra respondenter anser att kommunikationen är väldigt väsentlig i ledarskap och de anser också att den kan ske på flera olika sätt. Hössjer och Petersson lägger dock en större vikt vid mål och uppföljningar medan Lundh och Skogsfors diskuterar tydlighet och visuell kommunikation i form utav icke verbala meddelanden. Samtliga respondenter anser dock att det är viktigt att personalen ser och känner förtroende och tillit hos ledaren.

### **5.3.4. Situationsanpassat ledarskap**

Samtliga respondenter är överens om att situationsanpassat ledarskap är viktigt, dock menar både Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors att de inte tänker på att ändra sitt sätt att leda. Samtliga respondenter menar att detta sker automatiskt. Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors ändrar sitt sätt att leda beroende på situation, person, tidspress och vilken typ utav uppgift som skall lösas, dock anser främst Lundh att hon inte ändrar sitt sätt att leda på grund utav vilken relation hon har till sin personal.

### **5.3.5. Motstånd**

Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors är alla överens om att motstånd kan ses som resurskrävande och jobbigt. Dock anser samtliga respondenter att motstånd också kan ses som positivt. Hössjer, Petersson och Skogsfors ser motstånd som positivt då förändringen kan ta en ny bana och mynna ut i någonting bättre än vad det skulle blivit utan motstånd. Hos Lundh ser vi dock en intressant skillnad då Lundh anser att ledaren istället kan utvecklas utav det motstånd som kan uppkomma. Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors anser också att en stor del av motståndet uppkommer på grund utav att personalen inte tror på sig själv. Samtliga respondenter anser då att tydlighet och förklaringar kring varför en förändring skall ske kan förebygga en viss del utav det motståndet. Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors menar också att det är viktigt att fokusera på dem som från början är positiva till förändringen.

### **5.3.6. Motivation**

Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors är alla eniga kring vikten av motivation inför en förändring. Samtliga respondenter delar också sina uppfattningar vad gäller visioner och mål, då de anser att dessa kan motivera personalen. Våra respondenter lägger också stor vikt vid att tydlighet, information och kommunikation kan komma att öka motivationen hos personalen, även kulturen är viktig för att höja motivationen. Både Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors anser dock att de tre övriga teorier som Kirkbride (2006) beskriver inte är avgörande för motivation inför en förändring.

### **5.3.7. Delaktighet**

Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors anser att delaktighet är en viktig del i förändring. Samtliga respondenter menar att utan delaktighet kommer ett starkt motstånd mot förändringen att uppstå. Delaktighet får dock inte gå till överdrift då detta kan bli resurskrävande. Det organisatoriska lärandet skall också vägas in, menar Hössjer, Lundh Petersson och Skogsfors. Samtliga respondenter förklarar också att de bedriver utvecklingssamtal med sin personal.

## 6. Slutsats

*I slutsatsen kommer vi besvara vår problemformulering samt redovisa vårt resultat. Vi kommer även ge förslag till vidare forskning, samt belysa vårt teoretiska och praktiska bidrag. I vår slutsats kommer vi också använda oss utav samma typ av struktur vi arbetat med under resterande delar utav studien. För att ge läsaren en illustration utav vårt resultat kommer vi i slutet av vår slutsats även presentera en modell.*

### 6.1. Diskussion

Vi började vår studie med att formulera vår problemformulering som legat till grund för hela arbetet. För att svara på denna problemformulering har vi använt oss av sju, för studien relevanta begrepp. Genom att operationalisera vår studie anser vi att vi på ett tydligt sätt har möjlighet att mäta det resultat som ger svar på vår problemformulering som lyder: *Vad kan vara ledarens viktigaste funktion i en förändring?*

#### 6.1.1. Delegering

Hössjer, Lundh, Petersson och Skogsfors anser att delegering är viktigt inom ledarskap. Lundh och Skogsfors anser att mål och mätbarhet är väsentliga för att delegering skall fungera. Detta menar Hössjer och Petersson också är viktigt, men de menar även att det är viktigt att förklara tillvägagångssättet vid delegering. Vi ser här dock en intressant skillnad i vad våra respondenter menar. Lundh och Skogsfors tynger verkligen vid att tillvägagångssättet skall skapas av den person som blivit tilldelad ansvaret. Samtliga respondenter belyser också vikten utav inspiration och coaching för att återigen skapa en lyckad delegering.

Den slutsats vi utav detta kan dra är att delegering är viktigt om en ledare skall lyckas med sitt ledarskap. Vi kan urskilja meningsskiljaktigheter kring hur delegering skall ske, men vi anser ändå precis som samtliga respondenter att mål och mätbarhet är två viktiga delar vad gäller delegering. Vi anser också att en förändring aldrig kan bli lyckad om ledaren inte kan få all berörd personal delaktig genom just delegering.

#### 6.1.2. Transformellt ledarskap

Vi får uppfattningen av att samtliga respondenter anser att en transformell ledare använder sig mycket utav motivation för att få med sig sina medarbetare i en förändring. Petersson anser också att motivation skapar ett förtroende hos sina anställda. Vi anser också att förtroende har en viss koppling till respekt som också samtliga respondenter anser är väsentligt att behärska hos en transformell ledare. Samtliga respondenter tycker också att det är viktigt att uppmuntra eventuell kreativitet bland personalen. Våra respondenter förklarar att de ser kreativitet som en viktig del inom förändring och att de därför gärna lyfter upp personer som utmärker sig.

Den slutsats vi utav detta kan dra är att våra respondenter anser att motivation är en stor del inom transformellt ledarskap. Våra respondenter anser att den transformella ledaren motiverar personalen genom att visa respekt, uppmuntra kreativitet, och att visa förtroende. Vi anser att motivation är en viktig del i att lyckas som ledare i en förändring. Dock anser vi att motivation kan skapas på andra sätt än att motivera genom ett transformellt ledarskap. Med dessa tankar kan vi konstatera och komma fram till slutsatsen att det transformella ledarskapet inte är av betydande vikt för en ledare att kunna behärska i en förändring.

#### 6.1.3. Kommunikation

Samtliga respondenter anser att kommunikation är viktigt för en ledare i en förändring att kunna hantera. De menar att en tvåvägskommunikation är att föredra. Alla respondenter förklarar hur viktigt det är att vara tydlig i sin kommunikation. Lundh lägger också mycket

vikt vid den visuella, icke verbala kommunikationen. Hössjer och Skogsfors anser även dem att den icke verbala kommunikationen är viktig då de vill kommunicera med hjälp utav mätbara medel. Samtliga respondenter förklarar också att mål och visioner går att använda som kommunikationsmedel. Ett kommunicerat mål medför att alla inom organisationen vet vart de skall sträva. Den verbala kommunikationen, menar samtliga respondenter också är viktig då det är viktigt att ta till sig den information som finns tillgänglig. Denna kommunikation skapar också tillit och förtroende bland personalen.

Den slutsats vi utav detta kan dra är att kommunikationen hos en ledare i förändring är oerhört viktig. Vi anser att en förändring bygger på ledarskap och ledarskap bygger på kommunikation, med detta vill vi belysa vikten utav kommunikation. För att lyckas med kommunikation anser vi, precis som samtliga respondenter att tydliga mål krävs för att lyckas kommunicera på ett bra sätt.

### **6.1.4. Situationsanpassat ledarskap**

Samtliga respondenter är överens om att situationsanpassat ledarskap inte är något de fokuserar på att utöva, utan ser det istället som ett fenomen som ändå sker. Våra respondenter menar att de ändrar sitt sätt att leda beroende på vilken person de leder, i vilken situation de befinner sig i eller beroende på den tidspress som kan uppstå. Slutligen menar också samtliga respondenter att det är viktigt att kunna urskilja vem som behöver mer stöd än någon annan och efter detta anpassa sitt sätt att leda.

Den slutsats vi utav detta kan dra är att vi till skillnad från våra respondenter anser att situationsanpassat ledarskap verkligen är en viktig del inom ledarskap i förändring. Vi menar precis som McLaurin (2006) att en ledare måste kunna känna av situationen eller personen och därefter anpassa sitt sätt att leda. Om ledaren inte kan göra detta kommer motstånd till förändringen att uppstå. Vi håller dock med våra respondenter i att situationsanpassat ledarskap kanske inte utövas på ett sådant sätt att det uppmärksammas. Vi anser alltså precis som våra respondenter att det är något som sker utan någon större reflektion. Den slutsats vi då kommer fram till är att situationsanpassat ledarskap är viktigt för en ledare i förändring. Dock är det inget som ledaren behöver tänka på att utöva då det sker per automatik.

### **6.1.5. Motstånd**

Samtliga respondenter är eniga kring att motstånd ofta förekommer i en förändring och kan ses som resurskrävande och jobbigt. Våra respondenter menar också att motstånd ofta uppstår på grund utav att personalen inte tror på sig själv. Ett sätt att motverka eller arbeta med motstånd är att vara tydlig i alla situationer menar samtliga respondenter. Våra respondenter menar också att motstånd i viss mån kan ses som positivt då det kan utveckla organisationen.

Den slutsats vi utav detta kan dra är att motstånd är något som alltid sker i en förändring. Vi anser, precis som samtliga respondenter att motstånd är något som tar mycket tid och är resurskrävande. Vi menar ändå att motstånd kan ses som positivt då vi anser att motstånd ofta leder till att förändringen tar en ny bana och mynnar ut i något bättre än vad som skett utan motståndet. För att förebygga och motverka motstånd anser vi att en ledare skall inneha en kombination utav egenskaper. De egenskaper vi anser en ledare skall besitta är att ledaren skall vara en god kommunikatör, kunna delegera och göra personalen delaktig i förändringen. Vi menar att om ledaren på ett bra sätt kan använda sig utav dessa egenskaper kommer personalen bli motiverad att genomgå en förändring och ett visst motstånd kommer försvinna.

### 6.1.6. Motivation

Samtliga respondenter förklarar att motivation är en väsentlig del för att lyckas i en förändring. Våra respondenter menar också att motivation kan skapas genom att kommunicera mål och visioner. Samtliga respondenter förklarar också att motivation kan skapas genom att förklara varför en förändring skall ske. Hössjer menar även att det är viktigt att förklara vad som kan hända om förändringen inte sker. Merparten utav våra respondenter förklarar också hur viktig företagskulturen samt företagets vision är för att få en motiverad personal i en förändring.

Den slutsats vi utav detta kan dra är att om ingen i personalen är motiverad till att genomgå en förändring, kommer heller inte förändringen att kunna genomföras. Vad vi utav detta kan se är att motivation är ytterligare en viktig del i att lyckas som ledare i en förändring. Vi menar, precis som våra respondenter att mål och visioner är en viktig del i motivation. Vi kan se till oss själva då det är oerhört viktigt att veta vart vi är på väg och mot vilket mål vi strävar. Vi delar detta med Hössjer: *"vet du inte mot vilken hamn du seglar, är ingen vind den rätta"* (S. Hössjer, personlig kommunikation, 2011-03-10). Vi anser också att en genomtänkt och välbyggd kultur hjälper ledaren att motivera personalen och på ett smidigt sätt få denna att genomgå en förändring.

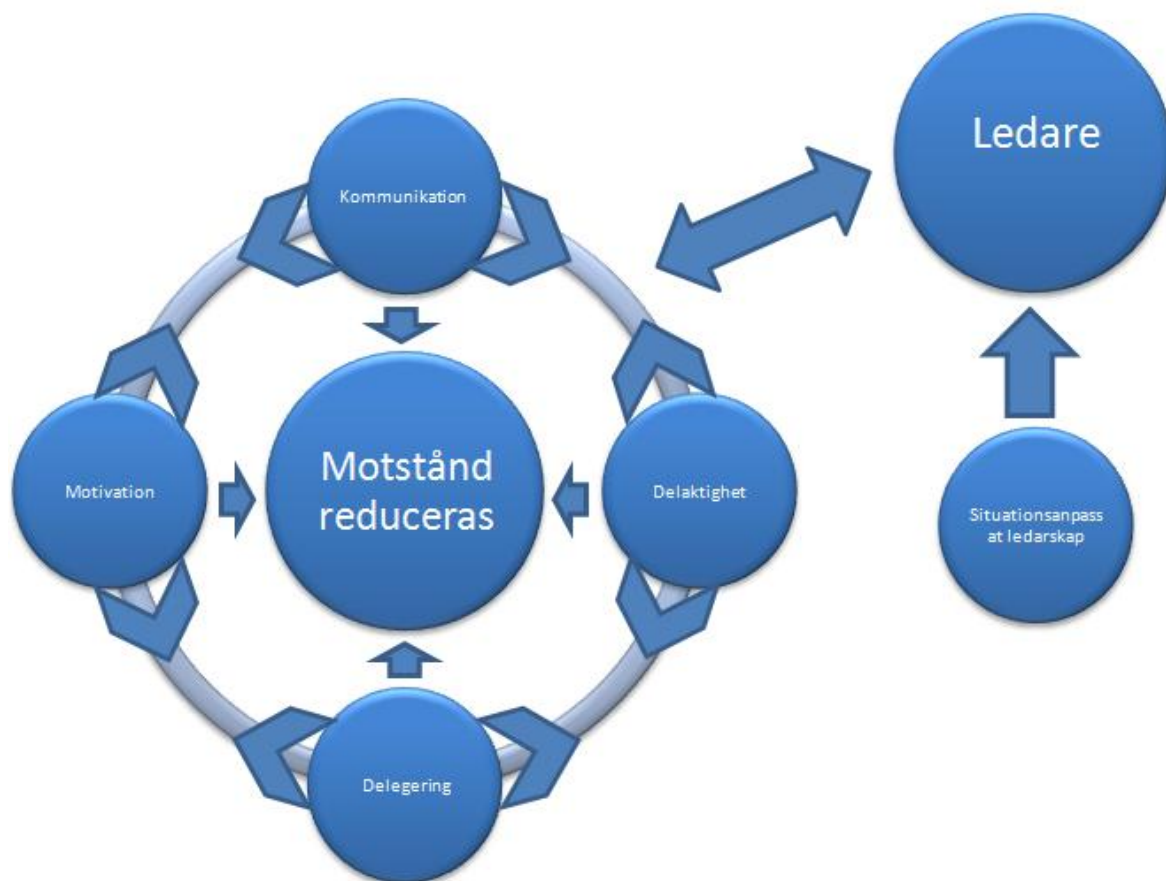
### 6.1.7. Delaktighet

Samtliga respondenter belyser också här vikten utav att kunna göra personalen delaktig i en förändring. Våra respondenter menar också att resultatet blir bättre då prestationerna hos de enskilda individerna i personalen ökar om företaget har en hög delaktighet. Våra respondenter lägger vikt vid att ett organisatoriskt lärande gynnar företaget när delaktigheten är hög. Merparten utav våra respondenter menar dock att delaktigheten inte får gå till överdrift, detta för att det lätt kan bli kostsamt och tidskrävande. Återigen förklarar våra respondenter att motivationen höjs då en hög delaktighet inom organisationen finns.

Den slutsats vi utav detta kan dra är att en ledare inte själv kan genomgå en förändring. Vi menar att delaktighet krävs, om inte ledaren vill göra allt själv. Vi anser precis som våra respondenter att en hög delaktighet bidrar till en bättre prestation, vilket vi också kan se motiverar personalen till att genomgå ytterligare en förändring. Detta sker då de själva varit delaktiga och bidragit till förändringen. Vi menar också att hög delaktighet i förändring bland personalen medför att personalen blir mer förändringsbenägen. Detta gör att ledaren har lättare att genomföra ytterligare en förändring då personalen har goda erfarenheter kring tidigare förändringar. Detta anser vi motverkar motstånd och höjer motivationen bland personalen.

### 6.1.8. Vårt förslag till lämplig modell

Vi anser att ledarens viktigaste funktion i en förändring kan vara att inneha en kombination utav fyra sammanhängande egenskaper. Vi illustrerar nedan den koppling mellan dessa egenskaper vi kan se:



Figur 2 – Sammanfattande modell (Egenkonstruerad modell)

Den modell vi i vår slutsats kommit fram till på bästa sätt kan beskriva vårt resultat utav vår frågeställning: Vad kan vara ledarens viktigaste funktion i en förändring, är *Figur 2 – Sammanfattande modell*. Vi vill med denna modell förklara hur en ledare behöver kunna behärska eller hantera delarna kommunikation, motivation, delegering och delaktighet. Klarar en ledare av att hantera dessa delar anser vi att dessa i kombination med varandra på ett bra sätt motverkar uppkomsten utav motstånd som i sin tur är en väsentlig del inom ledarskap i förändring. Vid sidan av ligger också situationsanpassat ledarskap som genomlyser hela modellen och som finns med i alla situationer en ledare i förändring ställs inför.

Vi har precis, som samtliga respondenter kommit fram till att motstånd är den främsta orsaken till varför en förändring misslyckas. För att som ledare kunna hantera detta motstånd krävs det att ledaren kan kommunicera på ett bra sätt, att ledaren kan motivera personalen, att ledaren kan delegera och att ledaren på ett bra sätt kan göra personalen delaktig i förändringen. Alla dessa egenskaper i kombination med varandra menar vi motverkar motstånd till förändring. Att inneha en kombination utav dessa egenskaper och utöva dessa egenskaper kan alltså vara ledarens viktigaste funktion i en förändring.

## 6.2. Teoretiskt bidrag

Vad vi teoretiskt bidrar med i vår studie är framförallt en koppling mellan fenomenen ledarskap och förändring. Tidigare studier som gjorts har inte fokuserat på denna koppling, utan endast belyst ledarskap för sig och förändring för sig. Vi anser att detta är en viktig fråga

som många företag och organisationer dagligen handskas med, men som ledare sällan reflekterar kring.

### 6.3. Praktiskt bidrag

Vad vi praktiskt bidrar med i vår studie är att ledare skall få en djupare förståelse kring de svårigheter en förändring kan medföra. Vi vill praktiskt sätt förenkla ledarens dagliga ledarskap i en förändring genom att konkretisera de mest väsentliga begreppen som finns inom ledarskap och förändring. Vi vill också att detta skall ses som ett hjälpmedel för ledare som på ett eller annat sätt skall genomgå en förändring. Vi menar också att med hjälp utav vår studie kommer motstånd till förändring i många fall att minska.

### 6.4. Implikationer

Vi anser att det finns utforskade delar inom detta område som vi inte haft möjlighet att studera utav olika anledningar. Förslag på denna forskning finns nedan:

- Studera hur personal som blivit berörd utav en förändring uppfattar ledarens funktion i en förändring.
- Studera ytterligare egenskaper som en ledare kan besitta och påverkar en förändring. Exempel på dessa kan vara: empowerment, karismatisk ledarstil och makt.
- Studera hur ledaren verkligen leder och inte hur ledaren säger att han eller hon leder genom en observation.
- Studera även ledarskap i förändring i små och stora bolag, inte endast i medelstora som vi har gjort.



## Källförteckning

- Agboola, A. A., & Salawu, R. O. (2011). Managing Deviant Behavior and Resistance to Change. *International Journal of Business and Management* , 6 (1), 235-242.
- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, L. F. (2004). Convergence and Structure of Trade: The Swedis-Finnish Case. *Scandinavian Journal of History* (29), 27-51.
- Andolsen, A. A. (2008). The Ingredients of a good leader. *The information management journal* , 41-46.
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Björklund, M., & Paulsson, U. (2003). *Seminarieboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Bodla, M. A., & Nawaz, M. M. (2010). Transformational Leadership Style and its Relationship with Satisfaction. *Interdisciplinary journal of contemporary research in busines*, 2 (1), 370-381.
- Chen, J.-C., & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal* , 26 (3), 280-288.
- Chocqueel-Mangan, J. (2010). Devolving decision making: implications for leadership development. *Strategic HR Review* , 10 (4), 34-40.
- Darling, J. R., & Beebe, S. A. (2007). Effective Entrepreneurial Communication in Organization Development: Achieving Excellence Based on Leadership Strategic and Values. *Organization Development Journal* , 25 (1), 76-93.
- Denning, S. (2010). A leader's guide to radical management of continuous innovation. *Strategy and Leadership* , 38 (4), 11-16.
- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Grensboro: Center for Creative Leadership.
- Edgelow, C. (2011). The four challenges. *Industrial and commercial training* , 43 (1), 17-24.
- Ekengren, A.-M., & Hinnfors, J. (2006). *Uppsatshandbok: hur du lyckas med din uppsats*. Lund: Studentlitteratur.
- Hale, F. (2009). British Observers of the Swedish Welfare State, 1932-1970. *Scandinavian Studies* , 81, 501-528.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande*. Lund: Studentlitteratur.
- Irgens, O. M. (1995). Situational leadership: A modification Hersey and Blanchard. *Leadership & Organization Development Journal* , 16 (2), 36-39.

- Ismail, A., Mohamed, H. A.-B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal* , 2 (1), 89-107.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kee, J. E., & Newcomer, K. E. (2008). Why do change efforts fail? *The Public Manager* , 37 (3), 5-12.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training* , 38 (1), 23-32.
- Kotter, J. P. (1993). Culture Impacts the Bottom Line. *Executive Excellence* , 10 (10), 12-13.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1996). *InterViews*. California: SAGE Publications Inc.
- Laframboise, D., Nelson, R. L., & Schmaltz, J. (2002). Managing resistance to change in workplace accommodation projects. *Journal of Facilities Management* , 1 (4), 306-321.
- Lakomski, G. (2001). Organizational change, leadership and learning: culture as cognitive process. *The International Journal of Educational Management* , 15 (2), 68-77.
- Lemberg, P. (2008). Too Much to Do: Four Keys to Effective Delegation. *Nonprofit World* , 26 (1), 21-22.
- Lennartsson, D., & Lindholm, P. (2004). *Utflyttning av produktion inom den svenska ekonomin*. SCB.
- Lines, R. (2005). How social accounts and participation during change affect organizational learning. *Journal of Workplace Learning* , 17 (3), 157-177.
- Lipsey, R. G. (2009). Economic growth related to mutually interdependent institutions and technology. *Journal of Institutional Economics* , 5 (3), 259-288.
- Littlefield, K. L. (2004). The profile of the twenty-first century leader: Redefining today's progressive entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship* , 8 (1), 23-54.
- Mabin, V. J., Forgeson, S., & Green, L. (2001). Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management. *Journal of European Industrial Training* , 168-191.
- Manning, T., & Robertson, B. (2002). The dynamic leader - leadership development beyond the visionary leader. *Industrial and Commercial Training* , 34 (4), 137-143.
- Margulies, J. S., & Kleiner, B. H. (1995). New designs of work groups: applications of empowerment. *Empowerment in Organizations* , 3 (2), 12-18.
- Matzler, K., Bailom, F., Anschober, M., & Richardson, S. (2010). Sustaining corporate success: what drives the top performers? *Journal of Business Strategy* , 31 (5), 4-13.
- McLaurin, J. R. (2006). The Role of Situation in the Leadership Process: a review and application. *Academy of Strategic Management Journal* , 5 (1), 97-114.

Memon, M. A. (2009). Leadership, Skills and Dimension, The "I" Model. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* , 1 (8), 133-146.

Nationalencyklopedin. (den 03 maj 2011). *Motivation*. Hämtat från <http://www.ne.se/motivation>.

Nationalencyklopedin. (1996). *Nationalencyklopedins ordbok*. Höganäs: Bra böcker.

Orey, M. (2011). Results based leadership. *Industrial and commercial training* , 43 (3), 146-150.

Paldanius, S. (1999). *Delaktighet, demokrati och organisationsförändring i skilda världar*. Linköping: Linköpings universitet.

Perren, L., & Megginson, D. (1996). Resistance to change as a positive force: its dynamics and issues for management development. *Career Development International* , 1 (4), 24-24.

Repstad, P. (1999). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Salahuddin, M. M. (2010). Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success. *Journal of Diversity Management* , 5 (2), 1-6.

SCB. (den 4 februari 2011). *Statistik för alla 2010*. Hämtat från [http://www.scb.se/Grupp/Klassrummet/\\_Dokument/OV9999\\_2010A01\\_BR\\_A98BR1001.pdf](http://www.scb.se/Grupp/Klassrummet/_Dokument/OV9999_2010A01_BR_A98BR1001.pdf)

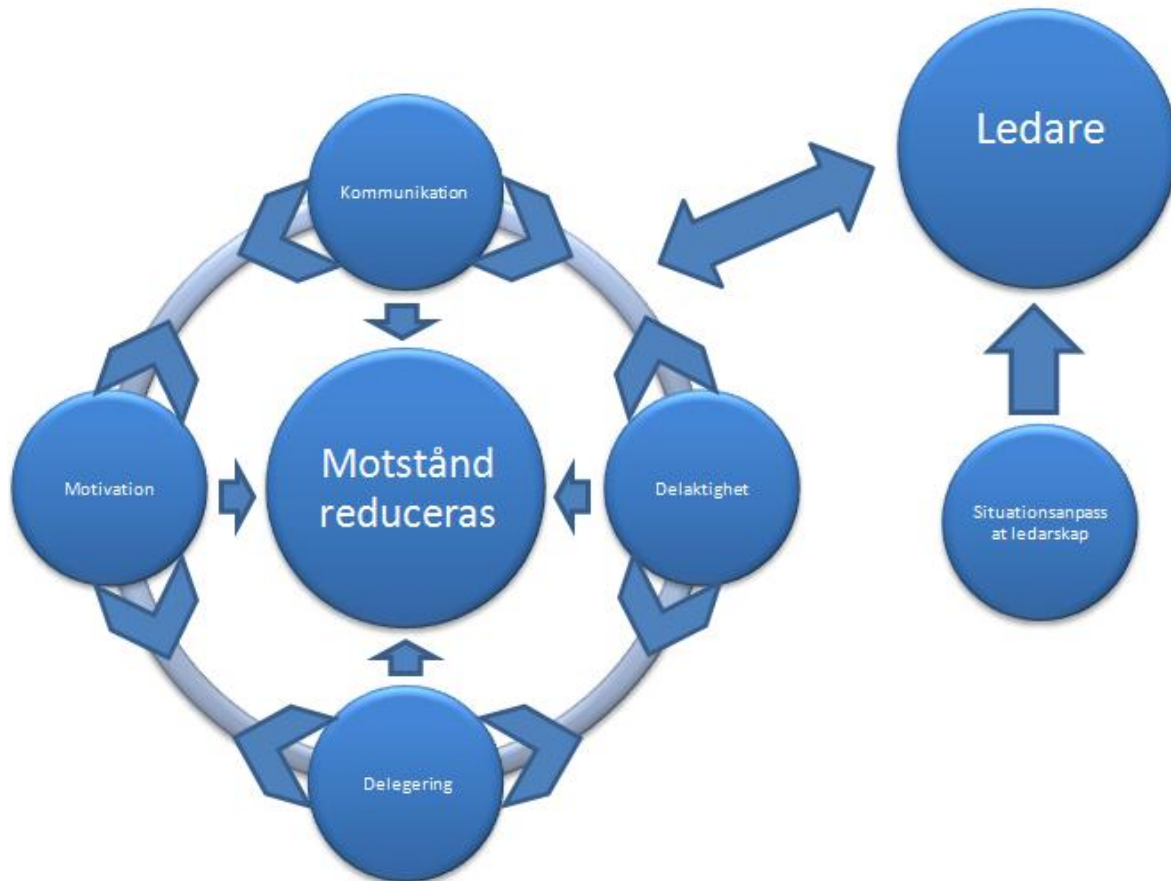
Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision* , 36 (8), 543-548.

Wärneryd, B. (1990). *Att fråga: Om frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.

## Bilagor

### Bilaga 1 - Figurförteckning

#### Figur 1 - Sammanfattande modell



*(Egenkonstruerad modell)*

## Bilaga 2 - Intervjuguide

### *Vad är ledarskap?*

1. Hur skall en ledare bete sig eller vara för att lyckas med sitt ledarskap i en förändring?
2. Vad är ledarens uppgift?

### *Vad anser du om delegering?*

3. Hur görs det på bästa sätt?
4. Hur använder du dig av delegering i en förändring?
5. Hur påverkar delegering personalen i form utav det extra ansvar som läggs på dem?
  - a. Motiverade?
  - b. Ej motiverade?
6. Kan du känna att det är svårt att delegera och lämna ifrån dig ansvaret till någon annan? Varför?
7. Efter att du delegerat arbetsuppgifter nedåt i organisationen, hur förhåller du dig till den berörda personalen med tanke på coachning, inspiration, uppföljning m.m.?
8. Hur håller ni kontakt med kund idag? Går kontakten över vissa led och är centraliserad eller håller exempelvis verkstads eller produktionspersonal kontakt med kund?

### *Hur förhåller ni er till transformellt ledarskap?*

9. Att motivera personal kan göras på många sätt, hur arbetar ni med inspiration och personalens intellektuella behov?
10. Hur skapar ni förtroende hos er personal?
11. Hur uppmuntrar ni kreativitet och hur fria tyglar har personalen till eget initiativtagande?
12. Om ni ser att någon i personalen är mer drivande än någon annan, hur uppmuntras denna person till att kanske ta ännu mer ansvar?

### *Vilken betydelse har kommunikation i ledarskap och förändring?*

13. Hur arbetar ni med att hålla en bra och fungerande kommunikation genom hela organisationen?
14. Vilka olika sätt går det att kommunicera på anser du?
  - a. Visioner
  - b. Verbala och icke verbala meddelanden
  - c. Tillit
  - d. Förtroende

### *Hur viktigt är det att kunna ändra sitt sätt att leda inför en specifik situation, person eller förändring?*

15. Kan du ändra ditt sätt att leda beroende på vilken relation du har till personen du skall leda? Varför?
16. Hur mycket spelar externa faktorer in på ditt att leda?
  - a. Tidspress
  - b. Typ utav uppdrag
17. Hur påverkar ett situationsanpassat ledarskap personalen med tanke på motivation, delaktighet och utveckling?

***Är motstånd ett känt begrepp när det handlar om förändring?***

18. Hur hanterar du eller undviker motstånd till en förändring?
19. Varför tror du anställda gör motstånd till förändringar?
  - a. Tror du personalens kompetens, värde och förmåga har betydelse varför förändringar inte vill genomföras?
20. Ser du något positivt med motstånd?

***Hur använder du dig av motivation för att få med personalen i en förändring?***

- a. Genom visioner?
  - b. Genom syftet med förändringen?
  - c. Genom tron på den egna förmågan hos de anställda?
21. Hur motiverar du dina anställda under förändring?
  22. Tycker du motivation kan vara svårt under förändring och i sådana fall varför?

***Hur delaktig gör du din personal i förändringsprocessen, från början till slut?***

23. Har de anställda chans att vara delaktiga i ert förändringsarbete, och i sådana fall på vilket sätt?
24. Finns det något negativt med hög delaktighet enligt dig?
25. Det är oftast svårare att göra de anställda på golvet mer delaktiga i en förändring än de som arbetar närmast ledaren, varför?
  - a. Känner du av detta?
  - b. Och vad gör du åt det?