

# Organisation i förändring Vad händer då?

---

En analys av företag i förändring

Hugo Starck

---

Handledare  
Agneta Wångdahl Flinck



## Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 15p.
Sidantal:	46
Titel:	Organisation i förändring, vad händer då?
Författare:	Hugo Starck
Handledare:	Agneta Wångdahl - Flinck
Datum:	2018-01-08
Sammanfattning:	<p>Precis som vår värld är även organisationer i ständig förändring. Förändring kan vara frivillig och den kan också vara tvingande. Men vad händer med organisationerna som hamnar i dessa situationer? Syftet med den här uppsatsen är att analysera hur olika delar av en organisation kan påverkas av en förändring. Genom att använda mig utav i en kvalitativ metod för att genomföra min studie. Intervjuer genomfördes med folk inblandade i en pågående ledarskapsutveckling och utifrån resultatet från dessa intervjuer så har jag gjort analyser utifrån olika problem och möjligheter företag kan ställas inför och hur de kan hantera dessa. Mitt resultat visar på att en organisationsförändring påverkar alla delar av organisationen. De olika delarna av organisationen arbetar i samklang med varandra. Om en del förändras så kommer det förmodligen ha en påverkan på de andra delarna också. Därför är det upp till organisationerna själva att inse detta och på så sätt kunna vara beredda på att en förändring kan komma till att ske.</p> <p>Jag märkte att en starkt bidragande faktor till att en förändring ska kunna ske smidigt är transparens mellan leden och genom detta då att kommunikationen mellan leden fungerar bra. Genom en stabil och tydlig organisationsstruktur tillsammans med medvetna chefer och ledare så förenklas detta arbete. Genom att ta en titt på de mål som tagits fram samt analysera detta så framgick det att bland de huvudsakliga målen var att skapa en typ av organisationskultur. Jag har därför tagit till mig detta och tagit fram en analys ring hur en organisation ska kunna etablera en sådan kultur. Jag kom fram till en slutsats där just transparens och kommunikation blev de viktiga orden. För att en organisation ska vara välmående så krävs det för organisationen att vara öppna gentemot varandra och att alla är på samma plan vad gäller att arbeta tillsammans mot gemensamma mål och visioner.</p>
Nyckelord:	<b>Ledarskap, Transformativt ledarskap, Organisationsförändring, Organisationsstruktur, Organisationskultur</b>

# Innehåll

<b>Förord</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Inledning</b> .....	<b>2</b>
1.1 Nyckelbegrepp.....	2
1.2 Syfte & frågeställningar .....	3
1.3 Bakgrund.....	4
<b>2 Metod</b> .....	<b>5</b>
2.1 Utgångspunkter.....	5
2.1.1 Förhållningssätt .....	5
2.1.2 Kvalitativ studie.....	6
2.2 Genomförande.....	7
2.2.1 Urval .....	7
2.2.2 Intervjuguide.....	8
2.2.3 Datainsamling.....	8
2.2.4 Behandling utav data .....	8
2.3 Kvalitativa aspekter.....	9
2.3.1 Validitet .....	9
2.3.2 Reliabilitet .....	9
2.3.3 Etiska överväganden.....	10
<b>3 Teori</b> .....	<b>11</b>
3.1 Inledning .....	11
3.2 Litteratursökning .....	11
3.3 Teori Organisationsförändring .....	12
3.4 Teori Ledarskap .....	14
3.5 Teori organisationsstruktur.....	17
3.6 Teori mål och organisationskultur.....	18
3.6.1 Mål.....	18
3.6.2 Organisationskultur .....	19
<b>4 Resultat</b> .....	<b>22</b>
4.1 Resultat Organisationsförändring.....	22
4.1.1 Analys organisationsförändring.....	22
4.2 Resultat ledarskap.....	23
4.2.1 Analys ledarskap .....	25
4.3 Resultat organisationsstruktur.....	28
4.3.1 Analys organisationsstruktur .....	32
4.4 Resultat Mål & Organisationskultur.....	33
4.4.1 Mål.....	33
4.4.2 Organisationskultur .....	35
4.4.3 Analys Mål och kultur .....	36

<b>5</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>39</b>
5.1	<i>Organisationsförändring.....</i>	39
5.2	<i>Ledarskap.....</i>	39
5.3	<i>Organisationsförändring.....</i>	40
5.4	<i>Organisationsstruktur.....</i>	41
5.5	<i>Mål och organisationskultur.....</i>	41
5.6	<i>Samverkan mellan de olika organisationsdelarna.....</i>	42
5.7	<i>Metoddiskussion.....</i>	43
5.8	<i>Litteratordiskussion.....</i>	44
<b>6</b>	<b>Avslutning.....</b>	<b>46</b>
	<b>Referenser.....</b>	<b>a</b>
	<b>Bilaga 1.....</b>	<b>c</b>

# Förord

Detta har varit en turbulent resa. Från en flygande start märkte jag att skriva en uppsats på egen hand utan att ha någon att bolla idéer och tankar med blev någorlunda problematiskt. Jag omvandlade dessa tankar till att se det som en möjlighet att utmana mig själv. Efter mycket om och men så sitter jag nu här med en uppsats i hand. Jag kan känna en viss stolthet med att jag kom i mål men jag ser samtidigt en viss ambivalens kring vad jag vill fortsätta göra.

Jag vill rikta ett tack till alla som har hjälpt mig med denna uppsats. Till de inblandade organisationerna som tog sig tid att träffa mig och kunde avvara tid för intervjuer och material. Ett tack till Maria Löfgren Martinsson och Fredrik Sandberg som genom dessa år har gjort ämnet pedagogik än mer intressant. Ett extra stort tack till min handledare Agneta Wångdahl-Flinck som gett mig stöd och vägledning under den här resan.

Håll till godo

*Hugo Starck*

Lund 7 januari

# 1 Inledning

I detta kapitel så kommer jag presentera en beskrivning till mitt val av ämne som leder till mitt syfte. Jag kommer också presentera korta definitioner kring mina nyckelbegrepp och varför jag tycker att just dessa är relevanta för min forskning. Detta gör jag för att ge mina läsare mer förståelse kring ämnet och varför mitt upplägg ser ut som det gör. Jag kommer att presentera bakgrunden kring till den organisation jag har tittat närmare på och som har varit min huvudsakliga informationskälla. Genom detta vill jag skapa intresse för min uppsats som leder till god läsning.

Precis som världen runt omkring oss är organisationer också i ständig och kontinuerlig förändring, det kan handla om teknologi, obalans i världsekonomin, egentligen allt som bidrar till att allting påverkas. När detta händer så gäller det samtidigt för organisationer att vara redo. Flera studier har visat på att en organisation i obalans och utan struktur kommer att vara mer benägen att drabbas hårt av en organisationsförändring och. Detta gjorde mig intresserad av vad som händer i organisationer i förändring och hur alla övergripande delar påverkas.

Man kan då undra hur organisationer påverkas och hur de olika organisationsdelarna hänger samman syftet med uppsatsen är då att analysera hur organisationer kan påverkas av en stor organisationsförändring med ett par bakomliggande frågeställningar:

Hur påverkas ledarskapet, organisationsstrukturen, organisationskulturen av en organisationsförändring

Hur interagerar de olika organisationsdelarna av varandra?

För att undersöka detta har jag valt att göra en begränsad studie på en organisation som genomgått en förändring de vad gäller både ekonomisk samt personell omsättning. Den här organisationen ligger till grund för min datainsamling och används som exempel för just vad som kan hända i en organisation i förändring. Denna organisationen genomgår just nu en omfattande ledarskapsutveckling för att utveckla det generella ledarskapet. I detta program så ingår alla anställda som har någon form av ledande position.

## 1.1 Nyckelbegrepp

De nyckelord som jag har kommit fram till känns mest relevant är då: Ledarskap, Transformativt ledarskap, Organisationsförändring, Organisationsstruktur, Organisationskultur. Det är också utifrån dessa nyckelord som de flesta kapitel är utformade efter.

*Ledarskap*, Ledarskap, ett begrepp som går att förklara och analysera i på hur många olika sett som helst fick bli det mest centrala begreppet i min forskning. Ledarskap är ett ständigt diskussionsmoment utan några konkreta svar på hur en organisation ska skötas. Det spelar stor roll kring vilken typ av verksamhet organisationen har, vilken typ av personal som arbetar inom organisationen. Genom noga analysering kring begreppet

ledarskap tillsammans med min insamlade data fick jag en överblick på hur organisationen vill att ledarskapet ska vara och detta fick då vara utgångspunkten i min uppsats.

*Transformativt ledarskap.* Denna ledarskapsstil handlar främst om att hitta en balans mellan organisationens välmående samt personalens. Stilen handlar mycket om att våran mån om sin personal och se varje till varje individs bästa samtidigt som man också har fokus på organisationens bästa och vad som främjar dess resultat. Detta begrepp kom jag fram till efter att ha analyserat respondenternas svar kring vad som kännetecknar ett bra ledarskap. Efter att ha undersökt respondenternas definition kring ett bra ledarskap närmare så märkte jag att mycket av det de sa passade in på just transformativt ledarskap.

*Organisationsförändring,* detta begrepp talar lite för sig självt när man tittar på mitt syfte. Genom att analysera vad som får organisationer att tvingas genomgå förändring och varför vissa väljer att genomgå en stor organisationsförändring så kändes detta begrepp väldigt centralt.

*Organisationsstruktur.* Jag märkte att organisationsstruktur är väldigt viktigt när det gäller kommunikation mellan leden i en organisation. Det företaget som jag tittade närmare på hade haft svårigheter i sin kommunikation och det påstods vara otydligheter kring vem som var chef var m.m. Genom att ta en närmare titt på hur organisation har sett ut samt hur den ser ut nu så fick jag en större inblick i hur pass viktig organisationsstrukturen är för ett företag.

Det sista begreppet är *Organisationskultur.* Under tidens gång så märkte jag att det saknades en konkret organisationskultur inom organisationen. Men med min insamlade data så tolkade jag svaren som att det egentligen var ett av de centrala målen med deras ledarskapsutveckling. Att etablera en kultur tar tid men utifrån de satta målen som organisationen har så tolkade jag det som att en organisationskultur är på väg att ta fart.

## ***1.2 Syfte & frågeställningar***

Här presenteras syftet tillsammans med två frågeställningar som jag har försökt besvara i min uppsats.

Syftet med uppsatsen är att med utgångspunkt av befintlig litteratur analysera hur en organisation kan påverkas av en stor organisationsförändring.

De underliggande frågeställningarna till detta har jag då formulerat:

Hur påverkas ledarskapet, organisationsstrukturen och organisationskulturen av en organisationsförändring

Hur interagerar de olika organisationsdelarna av varandra?

### ***1.3 Bakgrund***

Jag har genomfört datainsamling med hjälp av intervjuer på en organisation. Denna organisation använder jag som tidigare nämnt som en exempelorganisation för organisationsförändringar. Detta ger mig en möjlighet att titta närmare på vad som faktiskt kan hända i praktiken.

Organisationen som jag har valt att titta närmare på har de senaste åren genomgått stora förändringar både vad gäller personalomsättning och ekonomisk omsättning. I samband med att nya chefer tillträdde gjordes en stor översikt av vilka olika befattningar som fanns på organisationen, hur man jobbade rent schemamässigt och hur lönebildningen såg ut. I och med att personalomsättningen ökade kraftigt på många olika positioner så kände företaget att det började bli bristande kommunikation mellan leden, information förmedlades på ett otydligt sätt och rollerna som nu fanns funkade inte för det dagliga arbetet. Under en tid så har organisationen försökt att organisera upp den rådande situationen, genom ett övergripande ledarskapsutvecklingsprogram tillsammans med ett externt konsultföretag vill nu företaget sätta en generell bild kring hur arbetet ska fungera på daglig basis. Organisationen menar att man har saknat en gemensam syn på hur ledarskapet ska vara, rätt personer är nödvändigtvis inte på rätt plats när det behövs. Man har försökt att ha organiserade ledningsmöten men dessa har skötts utan en standardiserad agenda och dessa har inte bibehållit någon vidare kontinuitet. Främst handlar då denna ledarskapsutveckling om att skapa tydligare ledarroller inom organisationen så att kommunikationsflödet gagnar alla delar av organisationen.

Jag har därför valt att ha denna organisation som exempel för min forskning. Genom att använda en organisation som genomgått en stor förändring anser jag att jag kan få inblick över vad som händer i en organisation på ledarskapsnivå när man ingår ett ledarskapsutvecklingsprogram samt hur organisationen i stort förändras. Jag valde dock att sprida mitt fokus från bara ledarskap till organisationen i stort då jag ansåg att förändrade ledarstilar och ett förändrat ledarskap påverkar så mycket mer än bara den nivån. Vilken typ av ledarskap som existerar på en organisation påverkar också exempelvis organisationsstrukturen och organisationskulturen. Detta är då anledningen till varför jag har valt att gå närmre in på detta.



## 2 Metod

I det här kapitlet kommer jag redovisa de metoder jag har valt och varför jag valt att använda just dessa. Jag kommer också beskriva de ansatser och infallsvinklar som inkluderas lite närmare. Till att börja med beskriver jag och definierar förhållningssätten ansatsen och inriktningen för att sedan motivera valet av kvalitativ metod och varför en semistrukturerad intervju kändes som det bästa valet. Detta följs upp av en sammanfattning av de kvalitativa aspekterna jag har behövt ta hänsyn till. Kapitlet avslutas sedan med en metoddiskussion för att reflektera kring de brister som skett och vad som hade kunnat gå att göra bättre kring valet av metod och utförandet

### 2.1 Utgångspunkter

Mina utgångspunkter används för att förklara upplägget kring min forskning, vilken typ av datainsamlingsmetod jag använt mig utav och varför. Vilken ansats jag har valt att ta samt vilket förhållningssätt jag har tagit hänsyn till.

#### 2.1.1 Förhållningssätt

Här kommer jag att beskriva vilken typ av förhållningssätt jag har tagit del av samt vilken forskningsansats som jag använt. Detta förklarar då hur jag har strukturerat upplägget kring min uppsats och ger en förklaring till varför jag gjort som jag har gjort.

##### 2.1.1.1 Socialkonstruktivistiskt förhållningssätt

Jag har använt mig ett socialkonstruktivistiskt synsätt. Detta menas med att anta ”*en kritisk hållning gentemot vår förgivettagna förståelse av världen, inklusive oss själva*” Angelöw, Jonsson och Stier (2015) Med detta menar då författarna att vi som individer ska kunna vara kritiska mot att det vi uppfattar av vår omvärld inte nödvändigtvis bör vara korrekt utan fortfarande måste vara medvetna om att saker och ting kan förändras. Angelöw, Jonsson och Stier (2015) fortsätter sedermera med att beskriva detta som att man bör vara kritisk och i princip misstänksam mot alla antaganden som man har kring sin kunskap, världsbild och liknande. Detta för att vara medveten om att ens egna världsbild och sättet vi ser på omvärlden inte behöver vara det rätta. Världen är i ständig förändring och ser inte likadan ut överallt. Det kan bero på ålder, kultur, religion sociala förhållanden och mycket mer. Eftersom detta är en bidragande faktor så kan man då generellt säga att det som ses som rätt och fel för dig och mig inte alls stämmer överens med hur synen på detta stämmer överens med individer från andra kulturer eller andra delar av världen. Det finns många olika former av social interaktion att studera, ett av de vanligaste fenomenen menar författarna är språket. Just språket använder människor för att kommunicera med varandra i vardagliga sammanhang. Det de menar med detta är att det är just vardagen som formar människor. Vardagen ser olika ut för varje individ. Vilket jobb man har, vilket umgänge man har, vad man gör på fritiden osv. Få människor är varandra lika och det är just genom dessa sociala interaktioner och processer som vi

formar våra uppfattningar om världen runt omkring oss. Angelöw, Jonsson och Stier (2015). För att sammanfatta detta så innebär det socialkonstruktivistiska synsättet att man måste inse att världen inte ser likadan ut överallt. Man måste kunna acceptera alla olikheter som finns och se på sina egna tankar och uppfattningar ur ett kritiskt perspektiv.

#### **2.1.1.2 Deduktiv ansats**

Jag har valt att ha en deduktiv forskningsansats i min uppsats. Använder man denna form av ansats så använder man existerande teori som anger ramen gentemot det man ska applicera sin forskning på. Man använder sedan den teorin med sin empiri för att kunna generera en bild av hur det kan se ut i verkligheten. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997)

Jag har utgått från teorier som härleds till mina nyckelord som följer med genom hela uppsatsen. **Ledarskap, organisationsförändring organisationsstruktur och organisationskultur.**

Den deduktiva ansatsen tenderar att främst användas i kvantitativa undersökningar (Backman, 2016) Trots att jag använder mig av en kvalitativ metod så insåg jag att istället för att låta min empiri bestämma över mina teorier så har jag använt mina teorier att undersöka hur organisationsförändringar påverkar organisationer

Jag använder mig utav en struktur i min uppsats där jag först presenterar min teori i ett kapitel följt av ett empiri- och analyskapitel. Utifrån det jag kommit fram till i min analys kopplat till de teorier jag använt mig av så fortsätter jag med ett diskussionskapitel. Detta mynnar sedan ut till ett par slutsatser jag har dragit med mitt syfte och mina frågeställningar i behåll.

#### **2.1.2 Kvalitativ studie**

Kvalitativ metod i form av intervjuer ger bäst utdelning när syftet är att utforska komplexa och subtila fenomen som till exempel åsikter, uppfattningar, känslor och erfarenheter där syftet blir att förstå den intervjuades ord på djupet. Det andra fenomenet som motiverar användningen av intervjuer är möjligheten att få svar på komplexa frågor, genom att få en blick över problemen och öka förståelsen av hur saker fungerar, tillsammans med det sista fenomenet som är Priviligierad information. Där menar man att intervjuer är ett bra verktyg när man har möjlighet att prata med viktiga personer inom forskningen som kan ge värdefull information och data som inte går att få på något annat sätt än från personerna själva. Jag har ju givits möjligheten att få prata med två utav nyckelpersonerna för den här ledarutvecklingen. VD:n och HR-chefen tillsammans med de två externa konsulterna som leder hela projektet. (Denscombe, 2014) Fördelarna med att använda intervjuer som datainsamlingsmetod är enligt Denscombe (2014) bland an-

nat att man får ett djup i informationen och datan blir detaljerad. Genom att intervjua nyckelpersoner så får forskaren värdefulla insikter utifrån deras kunskaper och tankar.

Valet av struktur på intervjun föll relativt naturligt. Eftersom en strukturerad intervju hade begränsat de svaren jag fått och inte gått att analysera på ett sätt som gör det naturligt att analysera svaren. Genom att ha en semistrukturerad intervju och en guide med frågor som jag vill ha svar på så ges möjligheten att kunna utveckla och ändra frågorna under intervjun för att locka fram de svar som jag vill ha fram. Jag har också valt att hålla intervjuerna personliga så att varje intervjuperson ska kunna ges möjligheten att säga sina egna åsikter och tankar utan att påverkas av varandra. På så sätt så får jag som forskare mer data att gå på samt att intervjuerna blir tydligare när det kommer till analysfasen om vem som har sagt vad och de olika teman som intervjuerna delas upp i går att placera från person till person.

Jag valde att genomföra en kvalitativ studie eftersom de frågeställningar jag har tagit fram kräver att jag går in mer på djupet och får en nyanserad bild av situationen utifrån ett subjektivt perspektiv från personer i ledande positioner. Genom att få bakgrundsinformationen från en förstahandskälla så skapas en stabilare grund och det som jag analyserar i kommande kapitel kan backas upp av vad som sagts i intervjuerna.

## ***2.2 Genomförande***

I detta kapitel presenterar jag hur jag gått tillväga för att genomföra min datainsamling. Hur jag kom fram till mitt urval, hur jag formade en intervjuguide samt hur jag fick fram och behandlade min data.

### **2.2.1 Urval**

Jag fick kontakt med företaget genom det konsultföretag som ska genomföra ledarutvecklingsprogrammet. Genom en kortare telefonintervju så kom vi överens om jag får intervjua HR-chefen och Vd:n för organisationen som genomgår utbildningen. Precis som Denscombe (2014) skriver så är det viktigt när man gör en kvalitativ undersökning i form utav intervjuer att hålla samtal med just nyckelpersoner. Av den högre ledningen så är det just dessa två personer som kommer att vara närvarande när resterande chefer utbildas. Jag väljer också att intervjua de två externa konsulterna som planerar genomföra och utvärderar hela programmet. Detta väljer jag att göra på grund av att få ta del av deras insikter, tankar, idéer och tidigare erfarenheter från liknande uppdrag. Eftersom mitt syfte är att beskriva vad som händer i en organisation som genomgått en stor förändring så vill jag kunna ta del av flera exempel på hur det har kunnat se ut i andra liknande situationer.

### 2.2.2 Intervjuguide

Mina intervjuer kommer att vara semistrukturerade. Denscombe (2014) menar att intervjuaren vid semistrukturerade intervjuer har en färdig lista på det ämnen och teman som ska behandlas och de frågor som forskaren vill ha svar på. Det som skiljer detta mot det strukturerade är att forskaren alltid kommer att vara redo på att kunna forma intervjun efter vad som sägs och nödvändigtvis inte behöver ställa frågorna i ordning eller ens överhuvudtaget om man lyckas få intervjupersonen att utveckla sina svar tillräckligt mycket. Alvesson (2011) Menar att genom att låta frågorna vara öppna och att låta viktigen av samtalet ligga på att den intervjuade utvecklar sina tankar och åsikter. Genom att ha öppna frågor med möjlighet för respondenten att utveckla sina svar så ges möjligheten till oväntade svar som man kanske inte räknade med från början efter detta så kommer jag att kunna dela upp intervjumaterialet i olika teman och segment.

Dessa teman som jag har valt att gå närmre in på är **Ledarskap, organisationsförändring organisationsstruktur och organisationskultur**. Dessa teman har jag valt och kommit fram till utifrån mitt syfte. Ledarskapet föll naturligt då jag ska titta på processen i en ledarskapsutveckling. Från information som jag har tagit del av innan så har också ledarskapet varit ett av problemen som lett till den organisationsomställning som skett samt varför organisationen nu väljer att utveckla ledarskapet. Inom samma ramar faller då utveckling och lärande. För att binda ihop dess teman så är mitt sista ämne, organisationsstruktur. Genom att ställa mina frågor kring organisationsstruktur så kan jag få mer bakgrundsinformation kring den tidigare strukturen samt en vision över hur organisationen vill att den ska se ut i framtiden. Jag har tänkt på att inte ställa två frågor i en vilket jag märkte blev ett problem till en början. I och med att respondenten tenderar att endast höra den sist ställda frågan i meningen. För att komma runt det och förhindra otydlighet så skrev jag om frågorna så att det inte sker.

### 2.2.3 Datainsamling

Min datainsamling kommer att ske genom inspelade intervjuer där jag börjar med att start betona konfidentialiteten och sekretessen kring materialet. Inga namn eller avslöjande detaljer kommer att användas i forskningsrapporten. Genom att spela in intervjuerna så har jag dessa tillgängliga för transkribering efter insamlingen har gjorts. Till sammans med detta har också litteratur legat till grund för datan jag samlat in gällande den generella bilden av organisationsförändringar. Vad det är som får en organisation att genomgå en förändring och vad som kan hända med ledarskapet, organisationsstrukturen och organisationskulturen

### 2.2.4 Behandling utav data

För att sammanställa sin data enklast möjligt och underlätta analysarbetet så ska man göra detaljerade utskrift av sina inspelade intervjuer (Alvesson, 2011). Transkribering

tar tid och allt som sägs i intervjun kommer inte vara relevant för forskaren. Trots detta så har de inspelade intervjuerna transkriberats utförligt. Som jag tidigare har nämnt så kommer min data att samlas in utifrån de fyra olika huvudteman som min uppsats har sin grund i. Eftersom jag letar efter underliggande och subtila teman i mina intervjuer så kommer dessa att behöva transkriberas i sin helhet. (Denscombe 2014). Transkribering är mödosamt men forskaren kommer i närkontakt med sin data och blir i slutändan en enorm tillgång tills när forskaren ska analysera sin data. Data i skrift är lättare att analysera än den originella inspelningen (Denscombe 2014). Utifrån det insamlade materialet så kommer svaren att analyseras och delas in i de olika teman som jag la upp inför uppsatsen, ledarskap, lärande och utveckling samt organisationsstruktur. Detta kommer då att ligga till grund för mitt resultat och resultatanalysen som är ett senare segment i den här uppsatsen.

## **2.3 Kvalitativa aspekter**

Detta kapitel används för att förklara relevansen och trovärdigheten i min datainsamling. Vad jag som forskare bör ta hänsyn till

### **2.3.1 Validitet**

Validitet kan definieras som relevansen av insamlade data för det givna problemet och mätinstrumentets förmåga att mäta det man avser att mäta. Utifrån detta så är (Denscombe, 2014) lite tvetydig vad gäller validiteten i intervjuer. Han skriver att validiteten stärks eftersom allt som sägs kan kontrolleras med intervjupersonen samtidigt som intervjun genomförs. I samma veva så tar han också upp att det finns nackdelar kring validiteten i intervjusammanhang. Vad Denscombe (2014) menar med detta är att intervjupersonen snarare säger vad de tänker sig vill göra och inte vad de faktiskt har gjort. De säger oftast vad de föredrar och sina tankar som kanske inte alltid återspeglar sanningen. En annan nackdel som gäller nu framförallt när man forskar under så pass korttid är att intervjuer är väldigt tidskrävande. Själva intervjuerna tar inte så lång tid att genomföra men när datan väl har samlats in så ska den skrivas ut och analyseras vilket kräver lång tid från forskaren.

### **2.3.2 Reliabilitet**

Reliabilitet handlar om tillförlitlighet och kvalitet vid mätning, Replikerbarhet och konsistens är två begrepp som hjälper till att definiera begreppet. Det betyder då hur pass man skulle kunna uppnå samma eller liknande resultat vid olika mätningar (Bryman 2002)

Reliabilitet är svårt att mäta utifrån mitt metodval. För att kunna replikera kvalitativ forskning så skulle man behöva reproducera de sociala miljöer och betingelser som man har använt tidigare (Bryman 2002). Som förstätt så är det i princip omöjligt att frysa sociala miljöer och liknande, detta gör det väldigt svårt att ta hänsyn till reliabilitet vid kvalitativ forskning. Vid en kvantitativ undersökning kan man lättare titta på reliabiliteten utifrån de frågor som ställs och den svarsfrekvens man har på sina frågor.

### 2.3.3 Etiska överväganden

Forskningsetik är ingenting som man kan välja, det är ett grundläggande inslag i all god forskning (Denscombe 2014). Dessa har förmedlats till varje respondent inför varje intervju så att det inte ska kunna skapas några problem kring etik i efterhand. För mig är det också bra att ha på det klara att alla deltagande parter är medvetna om vad som ska göras.

De principerna som jag har tagit hänsyn till är då *Informerat samtycke*. Det är viktigt att respondenten har självt valt att delta i studien. Forskaren ska meddela intervjupersonerna om vad man gör, vilket syfte man har och personen i fråga har möjlighet att avbryta intervjun när denne vill. *Konfidentialitet*, Deltagarnas intresse ska skyddas *och* allt material som berörs behandlas med sekretess så att ingenting som rör de intervjuade personerna samt organisationerna kommer ut till obehöriga. *Forskaren ska arbeta på ett öppet sätt och ett ärligt sätt med hänsyn till undersökningen* Forskaren ska undvika att förfälska det material som den tar del av samt tala sanning kring undersökningen och vad forskningen går ut på.

## 3 Teori

### 3.1 Inledning

I detta kapitel kommer jag att presentera ett antal teorier kring mina nyckelord som jag personligen kände var relevanta utifrån min empiri. Teorikapitlet kommer att vara uppdelat i de tidigare nämnda ledorden, Ledarskap, Organisationsstruktur, Organisationsförändring och Organisationskultur

Organisationen gick in i en förändringsfas och växte kraftigt. Med högre omsättning och mer personal så innebar det att organisationen blev ostrukturerad och att kommunikationen mellan leden inom organisationen började brista. För att kunna försöka svara på vad som kan ha hänt organisationen så presenteras teorier kring organisationsförändring följt av ledarskap, organisationsstruktur samt mål och organisationskultur.

### 3.2 Litteratursökning

Denscombe (2014) beskriver kring sitt kapitel om systematisk forskningsöversikt olika delar man måste ta hänsyn till kring sin litteratursökning. För att skapa ett förtroende gentemot läsaren så är det viktigt att påpeka när ens litteratur är skriven. För att hitta mina teorier så har jag dels använt mig av klassisk kurslitteratur som både har hängt med genom åren av studier. Tillsammans med detta så gjorde jag olika sökningar genom bibliotekets sökmotor. För att hitta rätt typ av litteratur anpassade jag min sökning till mina nyckelord. Då dessa ord generellt sett är ganska allmänna så fick jag leta i litteraturen och göra lite analog sökning vartefter för att hitta teorier som jag kände kunde appliceras på just min forskning. Denscombe (2014) påpekar också att det är viktigt att noggrant och systematisk söka efter relevant litteratur som går att applicera på den forskning som man genomför. För att ta fram mina akademiska texter för uppsatsen har jag använt både utav Lunds universitetsbiblioteks sökmotor för elektroniska källor tillika Google Scholar. Båda dessa program och sökmotorer är utformade och anpassade för att kunna avgränsa individens sökningar på hög nivå. Jag kände exempelvis för mina akademiska texter att jag inte ville att de skulle vara allt för utdaterade. Därför valde jag att sätta sökningen till att vara från 2012 och senare. På så sätt filtreras utdaterade texter bort. Eftersom engelska generellt sätt är det språk som används mest inom den akademiska världen så var jag tvungen att ta hänsyn till detta. Jag fick därmed översätta mina sökningar till just engelska. För att sedan få ett urval av artiklar som relaterar väl till mina nyckelord så använde jag mig utav funktionen "keywords" Genom att då i det sökfältet skriva exempelvis "*Organizational culture*" tillsammans med "*Organizational structure*". Genom att göra detta så söks litteraturen främst utifrån dessa nyckelord och genererar då resultat som förhoppningsvis är rätt för min forskning. Utifrån vad Denscombe, (2014) beskrivet kring litteratursökning anser jag att jag har tagit hänsyn till detta. Min litteratur kan tyckas vara lite för allmän och att den skulle kunna relatera

till kurser på lägre nivå än kandidatkursen. Trots detta så anser jag att den litteraturen går att applicera på olika situationer oavsett nivå. Jag menar också att den ger mig en grund att stå på för att därifrån kunna gå vidare mot mer avancerad litteratur i form av vetenskapliga artiklar och liknande. I det stora hela så anser jag att litteraturen jag använt mig utav känns relevant för ändamålet och jag har i största möjliga mån tagit hänsyn till årtalen som litteraturen är publicerad.

### 3.3 Teori Organisationsförändring

Senior & Swailes (2016) beskriver olika typer av organisationsförändringar. De använder sig utav Plowmans (2007) modell "*Four types of change*" som delar in 4 olika typer av förändringar. De delas upp i huruvida de är "*Convergent*" (långsamma) eller "*Radical*" (hastiga) samt huruvida förändringarna är "*Continuous*" (konsekventa) eller "*Episodic*" (episodiska)

"*Continuous & Convergent*" innebär att förändringen sker långsamt och konsekvent som leder till att organisationssystemen och arbetssättet ändras i takt med att förändringen ske.

"*Episodic & Convergent*" menar att förändringen sker snabbt och kan komma att ske efter en kris inom organisationen, De negativa konsekvenserna eliminerar mindre förändringar och den tidigare strukturen hålls fast.

"*Episodic & Radical*" Precis som i ovanstående beskrivning så sker förändringen snabbt och eventuellt efter en kris inom organisationen. Skillnaden med beskrivningen ovan så förändras organisationen ordentligt med exempelvis en ny ledning eller en ny organisationsstrategi

"*Continuous & Radical*" Den sistnämnda innebär att förändringen sker successivt i små doser och dessa små förändringar leder då till att en ny mall kring organisationen formas och etableras av de nya värderingar och normer som bildas.

Genom stora och snabba organisationsförändringar så kommer också ledarskapet att förändras. Med mer personal och en större organisation kommer ledarskapet att ingå nya former. Utan nya former och rutiner kring ledarskapet så blir det svårt om inte ens omöjligt för organisationsförändringen att kunna ske naturligt. (Alvesson, 2013)

Mariana (2017) Läger fram ett antal externa faktorer som kan driva fram en organisationsförändring. Dessa faktorer inkluderar, *Teknologisk utveckling*, Detta innebär då att företag måste ta hänsyn till att tekniken utvecklas. Nya maskiner kan tas fram som underlättar det vardagliga arbetet. Robotar kan utvecklas som ersätter arbetskraft, internet som ständigt utvecklas. Företag måste ta hänsyn till nya kanaler som kommer fram för att sätt att kunna modernisera och adaptera sin marknadsföringsstrategi gentemot vad som finns i framtiden. Den andra faktorn är *Ekonomi*. Huruvida ekonomin utvecklas och förändras är till stor del en bidragande faktor till att organisationer måste förändras.



Med finanskriser som tidigare härjat som lett till stora besparingar kan man se att personal kan bli hårt drabbat. Det kan ske förändringar i de konkurrenskraftiga lönerna som innebär att man eventuellt måste höja lönerna inom organisationen för att få personal att stanna kvar. En tredje faktor är *Sociokulturella*, Denna faktor menar på att demografin i landet eller staden kan förändras. Genom detta kan man vara tvungen att ta hänsyn till andra typer av värderingar och förhållningssätt. Det kan också handla om vilken etik som används inom organisationen. Den fjärde faktorn beskrivs som den *politiska och lagstadgade förändringen* I en demokrati måste man ta hänsyn till att lagar och regler förändras. Det kan handla om allt från minimilöner till att det skrivs nya arbetsmiljöföreskrifter. Detta relaterar då till sättet att arbeta. Har man tidigare arbetat på ett sätt som inte har varit i en gråzon vad gäller arbetsmiljö kan man nu komma att behöva förändra detta sätt till nya lagar och regler som ställs på organisationer. Den sista faktorn som Mariana (2017) tar upp är den *Ekologiska*. I ett ständigt föränderligt klimat måste organisationer vara medvetna om hur de kan hjälpa till att minska utsläpp. Att tillsammans jobba mot en bättre miljö krävs för att kunna bibehålla vår jord som den är. Med detta så kan det krävas förändringar i sättet man jobbar på. Har man en stor organisation som importerar och exporterar mycket material så finns det ett ansvar att förebygga sin miljöpåverkan i största möjliga mån.

Det finns i och med detta också ett antal interna faktorer som kan bidra till att en organisationsförändring träder i kraft. Dessa är då enligt Mariana (2017), *Öppna konflikter på arbetsplatsen*. Detta menas då att det kan uppstå intressekonflikter mellan olika delar inom organisationen. Det kan handla om att de anställda motsätter sig chefernas arbete som i sin tur leder till osämja och tappat förtroende mellan ledare och de anställda. Det kan handla om *kulturella skillnader* Detta kan främst appliceras på organisationer som verkar i olika länder där kulturen inte ser likadan ut. Differerar kulturen kan det handla om att organisationer måste anpassa sig efter dess skillnader för att inte få ett stopp i produktionen. Det kan exempelvis handla om nationella högtider som involverar helgdagar som inte existerar i ett annat land. Författaren tar upp *plötslig personalomsättning* som en faktor. En plötslig omsättning av personal leder till att man behöver rekrytera ny personal, detta leder då i sin tur till att många nya medarbetare behöver anpassa sig efter den befintliga organisationen. Ytterligare en faktor kan vara att *kvalitén på produkten som produceras behöver förbättras* alternativt att en *ny produkt behöver tas fram som hänger med i utvecklingen*. Olika former av *kriser* tas också upp som en faktor till organisationsförändring, det kan då handla om att ekonomin inte går som den ska, man misslyckas med att uppnå budgetmålen som i sin tur då leder till besparingar, det kan handla om att projekt som borde varit klart en viss tid inte blir färdigställd som gör att man måste skjuta upp saker och på så sätt fördröja en hel process. Den sista väsentliga orsaken till organisationsförändring som Mariana (2017) tar upp är *obalans och avvikelser inom organisationen* här menar författaren att exempelvis inkonsekventa rapporteringar till ledningen, kompetensutvecklingar som inte leder till bättre resultat eller motivation bland medarbetarna. Det kan vara att medarbetarna inte är på samma plan vad

gäller organisationen eller projektets mål och att det råder otydlighet i vad som faktiskt ska göras.

### **3.4 Teori Ledarskap**

Ledarskap är ett ständigt viktigt begrepp inom en organisation, i många organisationer så finns det ett gap mellan ledarna och sina medarbetare eller så blir de ledda för nära och för mycket vilket leder till mindre handlingsutrymme och kreativitet. (Mauri, 2017) Hur man tänker eller lika viktigt som vad man tänker när det gäller ledarskap. Omvärlden är i ständig förändring och med det så förändras också ledarskapet. En bra ledare måste vara formbar efter vad som sker runt omkring hen. Man lär sig av sina tidigare erfarenheter och det gäller att ta vara på den kunskapen som man får med åren. (Mauri, 2017)

De flesta chefer kan agera ledare men för att kunna genomföra förändringar som inkluderar att personalen backar ledaren och är på samma plan vad gäller förändring så krävs det att ledaren lyckas bygga relationer och skaffa förtroende gentemot sina medarbetare. När man har en hierarkisk organisation så krävs det ett starkt och tydligt ledarskap (French, 2011)

Det ledarskap som är rätt för en viss organisation är inte något som bara sker utan något som noggrant behöver jobbas fram och behandlas utifrån olika situationer samt vilken typ av organisation som det handlar om. (French, 2011)

Skillnaden mellan ledarskap och chefskap beskriver French (2011) som att chefskapet innebär att man framhåller stabilitet i organisationen och ser till att det vardagliga arbetet fungerar som det ska samt att det visas på resultatet i slutändan. Ledarens roll handlar då mer om att inspirera, engagera och driva personalen ur ett långsiktigt perspektiv för att bidra till ökad kompetens. French fortsätter sin distinktion med att förklara att en chef ser och löser problemen medan ledaren istället ser helheten kring problemet och agerar långsiktigt och proaktivt för att förhindra att liknande situationer uppstår igen.

- En chef är problemlösningsfokuserad och ser till att saker händer i den ordningen som det är menat. För att upprätthålla en stabil organisation så har de rutiner och värderingar som bidrar till detta.
- En ledare ska motivera, inspirera, utveckla möjligheter och coacha sin personal för att kunna få support vad gäller de långsiktiga beslut som kommer att tas. Om personalen ser anledningen till de beslut som tas och förstår varför man gör som man gör så kommer förändringarna att ske i samklang med de anställda.

Man har genom åren undersökt vilka olika typer av ledarskap som finns. genom att analysera grupper i organisationer så har man sett skillnader i hur väl gruppen presterar.

Forskare har i den så kallade Michigan-studien insett att man kan dela in ledare i antingen relationsorienterade eller resultatorienterade. Resultatorienterade ledare lägger sitt främsta fokus på att få saker gjorda och visa goda resultat mer än att bygga relationer med sina anställda och ha sitt fokus på personalen. relationsorienterade ledare anser att det är viktigt att ta vara på det humankapital som finns inom organisationen, mår personalen bra så mår också organisationen bra. Studien visar på att grupper eller team med relationsorienterade ledare är i synnerhet mer produktiva än resultatorienterade ledare. (French, 2011)

Sammanhållningen i grupper har också stor betydelse i hur den kommer att prestera. Grupper som känner sig motiverade att vilja vara en del av gruppen samt att de besitter ungefär samma typ av normer och värderingar kommer ha en stark sammanhållning. Tillsammans då med en stark motivation till det arbetet man utför så kommer det visa på en högt presterande grupp. French (2011) menar alltså att det finns en korrelation mellan högt presterande grupper och dess sammanhållning. Detta beror dock sedermera också på vilken typ av organisation det handlar om.

Grupper med bra sammanhållning har ofta hög lojalitet gentemot varandra och organisationen samt att de tillsammans bidrar till att självförtroendet bland gruppens medlemmar ökar. Då sammanhållningen i gruppen har en stor del till ett väl utfört arbete så hämmas ofta organisationen av dålig sammanhållning. För att öka sammanhållningen i gruppen då så ges ett antal exempel på vad man kan göra.

Genom att exempelvis ha mindre grupper, belöna gott arbete, bevara gruppens existens och isolera gruppen från andra grupper m.m. så kan sammanhållningen öka. I vissa fall så får grupperna för stort inflytande, gruppen blir så pass stark att den på ett sätt bryter sig ut från organisationen. I så fall så måste ledaren vara redo att göra förändringar som bidrar till att sammanhållningen inom gruppen inte blir starkare utan istället försvagas någorlunda. En grupp med stark sammanhållning men med låg prestationsförmåga är det minst produktiva i en organisation. (French, 2011)

För att förhindra en sådan situation kan en ledare då använda sig av faktorer för att sänka gruppens sammanhållning aningen. Det kan handla om att skapa oenighet kring vissa situationer och frågor inom gruppen, ledaren kan välja att hylla individuella insatser istället för hela gruppen och gå så långt som att lösa upp gruppen vid situationer då sammanhållningen har blivit en allt för stor faktor. (French, 2011)

Transformativt ledarskap är en etikbaserad ledarskapsmodell som integrerar värderingar och optimerar långsiktiga mål för organisationen och anpassar sig efter organisationens egna värderingar för att uppnå en god arbetsmiljö (Ciulla, et as 2005) Modellen kan i korta drag beskrivas som när en ledare på exempelvis en arbetsplats förmår att skapa andra värden och mening hos de anställda än utbytet av arbete mot ersättning (Bass,

1985, Kuhnert & Lewis, 1987). Därmed kan ledaren facilitera en individuell utveckling som gör att anställda kan se bortom sig själva och till gruppens bästa

För att beskriva transformativt ledarskap så finns det en sorts modell som beskriver de olika komponenter som ledarskapsstilen består av. Den första komponenten är *Idealiserad påverkan*, Detta menar på att ledaren anpassar sitt beteende för att skapa en image av sig själv som en bra förebild gentemot sina medarbetare. Medarbetarna kommer känna beundran mot ledaren och en stark lojalitet mot densamme kommer att skapas. Den andra komponenten är *inspirerande motivation* I det här momentet så bidrar ledaren med sina mål och tankar kring arbetet, genom att göra dessa visioner tilltalande för medarbetarna så skapas en teamkänsla bland dem och arbetet får en större mening. *Intellektuell stimulans*, Ledaren driver sina medarbetare till att vara kreativa, nyskapande och våga ta egna initiativ. Medarbetarna får ett större handlingsutrymme och en frihet i arbetet som leder till att nya idéer skapas och etableras. Den sista komponenten i den här modellen kallas *Individuell omtanke*. Ledaren visar att han bryr sig om alla individer i en grupp samt visar på en vilja att vilja utveckla sina medarbetare. Ledaren agerar som en slags coach eller mentor gentemot sina medarbetare. (Bass, 1985, Kuhnert & Lewis, 1987)

För att sammanfatta denna ledarskapsmodell så skulle man kunna säga att ett transformativt ledarskap förmår ledare att kunna hitta en balans mellan sin personal och organisationens intressen (Burns, 1978)

Att skapa kunskap inom organisationen genom kommunikation är svårt men det finns sätt att försöka bidra till att informationen sprids på rätt sätt. För att börja så krävs det att information samlas in och att den datan som är insamlad presenteras på ett sätt så att medarbetarna förstår vad som sägs och är medvetna om vad som ska göras. Genom transparens i de olika leden så uppmuntrar ledarna sina medarbetare att kunskapen som de delar med sig av är relevant. Målet för varje organisation oavsett bransch borde vara att dela med sig av den information som sprids inom de olika avdelningarna. (Farrell, 2017)

Harris & Raviv (2002) menar på att mellanchefer eller avdelningschefer inte ska ta sig an åtaganden som ligger utanför dennes huvudsakliga kompetens, De fortsätter sedermera med att förklara att endast Vd:n ska styra över händelser som gäller hela organisationen i stort. Mellanchefernas roll är inte att ta dessa beslut utan istället endast ska agera utifrån sin position och roll i företaget.

### **3.5 Teori organisationsstruktur**

Organisationsstruktur syftar på hur människor i en organisation är uppdelade eller hur deras titel och arbetsuppgifter är indelade i olika fack och koordinerade. Så beskrev Mintzberg (1983) begreppet organisationsstruktur.

Organisationsstruktur och dess nära besläktade begrepp organisationsdesign är en vital del i varje organisation. Med en tydlig struktur kring beslutshierarkin och en god förståelse kring hur organisationen är styrd så skapas en klar och tydlig organisation. (French, 2011) När organisationen bestämt sig för en förändring i organisationsstrukturen så är det dags att gå in i processen för att bestämma hur strukturen inom organisationen ska se ut. Det är då detta som kallas organisationsdesign. Den slutliga konfigurationen kring jobbposition, titlar och beslutshierarki är då den formella organisationsstrukturen. (French, 2011)

När man ska designa organisationsstrukturen så finns ett antal faktorer som spelar in hur organisationen ska formas. Det kan handla om storleken på organisationen, teknologi, miljö och företagsstrategi. Ju fler personer det är inom organisationen desto lägre är sannolikheten att alla inom organisationen kommer att ha direktkontakt med varandra. (French, 2011)

Forskning har visat på samband mellan organisationsstruktur och hur väl organisationen presterar. I en organisation som besitter en klar och tydlig struktur så kommer också medarbetarna att arbeta bättre, med tydliga roller och en klar bild kring arbetsuppgifterna så kommer också produktiviteten att öka. En organisation bör ha en tydlig struktur och tydliga visioner kring sina mål för att tillslut kunna nå ett bra resultat (Akintunde, Cho, Edem, Udo & Ojochide 2016)

Omvärlden förändras och så gör också organisationer. Därför är det också viktigt för organisationen att hänga med i utvecklingen och eventuellt anpassa sina strategier och arbete kring detta. Det gäller att kunna vara flexibla och formbara så att man inte fastnar i gamla vanor som hämmar organisationsutvecklingen. (Englehardt and Simmons, 2002)

En tydlig organisationsstruktur leder till att det är lättare att identifiera behoven inom organisationen och där kunna fördela arbetsuppgifterna inom de olika avdelningar som rör sig och verkar i organisationen. Detta främjar också utvecklingsarbetet bland de olika avdelningarna då i och med uppdelningen är lättare att lägga utvecklingsfokuset inom ett specifikt område. (Shafiee, Razmina, Zeymaran, 2016)

Det finns olika typer av organisationsstrukturer. Som tidigare nämnt så beror strukturen mycket på vilken organisation det handlar om. De vanligaste strukturerna beskrivs vara:

Den enkla strukturen, den byråkratiska, den divisionaliserade eller den konglomerata (French, 2011)

Vissa länder har en generell bild kring hur organisationerna är strukturerade. Alvesson & Sveningsson (2007) nämner bland annat USA, Storbritannien och Japan som exempel på hierarkiska organisationer som är toppstyrda. Med det menar Alvesson & Sveningsson (2007) att organisationen sköts och styrs utifrån en ledning högt upp i organisationen. Det är därför många led som information ska flyta igenom innan den når samtliga involverade. Detta appliceras enklast på större organisationer med många avdelningar

Författarna skiljer på dessa länder med att säga att den ena är bankorienterade med de anglosaxiska länderna som marknadsorienterade system med exempelvis diversifierat ägande, en decentraliserad kärna och ett starkt ledningsincitament. Det andra systemet är den bankorienterade och påstås då ha motsatsen vad gäller ägandet, kärnan och ledningsincitamentet. Författarna fortsätter med att säga att Sverige hamnar någonstans mittemellan detta. Det är därför många led som information ska flyta igenom innan den når samtliga involverade. Detta appliceras enklast på större organisationer med många avdelningar

Jag väljer att förklara den enkla strukturen lite närmare då det är den som är mest applicerbar på den organisation som är mitt forskningsobjekt. Den enkla modellen kan beskrivas som en pyramidliknande organisation med en vertikal linje ner i leden. Detta betyder nödvändigtvis inte att organisationen är i många hierarkiska led utan det varierar då på storleken inom organisationen. Auktoriteten i en vertikal organisation kan variera från att vara relativt toppstyrd och centraliserad till att vara mer decentraliserad och ha beslutsfattande organ längre ner i leden också. (French, 2011)

### ***3.6 Teori mål och organisationskultur***

I detta kapitel har jag valt att dela upp. För att få en tydligare struktur kring detta så har jag först valt att förklara teori kring de mål som satts upp för att följa upp detta med ett teorikapitel kring organisationskultur.

#### **3.6.1 Mål**

French (2011) exemplifierar att under en pågående organisationsförändring så är det viktigt att göra medarbetarna medvetna om vilka mål som sätts utifrån förändringen. French (2011) tar upp tre faktorer som spelar roll när man sätter målen. 1. Känslighet, ska man genomföra en rad olika förändringar som kommer att påverka sättet att arbeta på måste man klargöra för personalen varför man gör det man ska göra och vilken effekt det kommer att ha på det fortsatta arbetet 2. Klarhet, i förändring måste man specificera vilka mål som existerar och tydligt beskriva vad man behöver göra för att kunna uppnå dessa. 3. Flexibilitet, Man måste kunna vara flexibel vad gäller plötsliga förändringar i

sättet att arbeta. Förändringar i målen och därmed förtydliga varför man gjorde förändringar och vad det kommer att leda till samt kunna ta risker för att uppnå de uppsatta målen.

Uppnår man dessa tre faktorer vad gäller målen så övergår detta sedan i att analysera och sätta de olika nya rollerna som krävs. Det kan handla om att bygga upp nya team och grupper för att nå nya mål, att ta del av liknande situationer utanför den faktiska organisationen som går att relatera till den nuvarande situationen och kunna vara kapabla att känna sig bekväma i den nya miljön och sättet att arbeta. Nästa punkt är då att kunna kommunicera ut dessa mål till de anställda. Att effektivt kunna förmedla via olika kanaler varför man har satt upp dessa mål för att få alla på samma bana och förstå varför en förändring är nödvändig. Detta måste ske med entusiasm så att förmedlaren visar att detta är rätt väg att gå så att man kan sälja in detta till sina medarbetare på ett bra sätt.

French (2011) Påpekar också vikten av att använda en extern faktor i sitt förändringsarbete. Förutsatt att organisationen har råd att göra detta kan det vara bra för att få en objektiv bild kring hur organisationen ska genomgå sin förändring. Det handlar då om för den externa faktorn att sätta sig in i situationen och skapa sig en egen bild kring arbetet som behöver göras. Eftersom de har erfarenhet från liknande insatser och situationer så har de expertis inom området som gör att de kan vara bättre lämpade att genomföra detta.

### **3.6.2 Organisationskultur**

Kroeber och Kluckhorn påvisade redan under tidigt 1950-tal över 100 olika definitioner kring begreppet organisationskultur. De sammanfattade senare det hela med att kulturer i organisationer påverkar sättet vi tänker, känner och reagerar utifrån olika symboler värderingar som skapas genom framsteg inom gruppen. (Senior & Swailes, 2016)

Kärnan av kulturen består värderingar och idéer som skapats genom företagets historia. Hofstede (1981) fortsatte definitionen med att förklara organisationskultur som ett kollektivt system av värderingar som skiljer en grupp från en annan.

När man undersöker begreppen ledarskap och organisationskultur tillsammans så har man märkt att ingen av dem kan förstås på egen hand men det har visat att de kulturella normerna inom organisationskulturen definierar vilken typ av organisation som är och vilken typ av ledarskap som finns. (Schein, 2004)

Schein (2004) fortsätter och diskuterar kring ledarens roll. Han menar att det diskuteras kring huruvida ledaren enda viktiga uppgift är att skapa och hantera den kultur som råder. Ledare behöver förstå och kunna arbeta i kulturen och kunna ändra kulturen när den inte fungerar som den ska. Ledaren formar och ändrar i kulturen medan medarbetarna och den dagliga verksamheten agerar utifrån den.

Ledarens roll i en organisation i förändring kommer också spela roll, Det är ledarnas roll att upprätthålla den rådande organisationskulturen samt att eventuellt skapa en ny organisationskultur. Det handlar om att ta vara på det som var bra innan förändringen men samtidigt se möjligheterna kring det nya som har skett under förändringen. Vissa värderingar, idéer och situationer kommer att bevaras men med en formbar organisation så kommer också organisationskulturen att behöva formas efter behov. (Alvesson, 2013)

Klein menar samtidigt att det inte är lätt att ändra eller skapa organisationskultur men att kulturen är statisk inom organisationer som är stabila och minst formbara. Organisationskultur är ett resultat av en komplex grupp individer som är delvis påverkade av ledarens värderingar och egenskaper. Det är också ledarens uppgift att uppmärksamma när den rådande organisationskulturen är dysfunktionell samt i dessa lägen hantera situationen utifrån gruppens bästa och ta tag i situationen. På så sätt menar Klein att organisationskulturen och ledarskap är sammansvetsade. (Schein, 2004)

Schein (2004) beskriver en modell kring organisationskultur, om vad som krävs för att en organisationskultur ska kunna få fäste och helt enkelt existera. Den modell som Schein har gjort handlar om begreppen, *Artefacts - Espoused Beliefs and Values - Underlying Assumptions* som jag ska förklara lite mer ingående.

"*Artefacts*" menar på att företaget har synliga strukturer kring organisationen, vilket språk används, vilka metoder används, egentligen allt som är synligt för alla medarbetare. Det andra steget i modellen "*Espoused beliefs and values*" handlar om De gemensamma värderingar och övertygelser som finns inom organisationen. För att det ska finnas en stark kultur inom organisationen så krävs det att alla jobbar på ungefär samma sätt och har en gemensam tro kring sättet de arbetar på. Det sista steget "*Underlying assumptions*" handlar om det omedvetna, de underliggande antagandena genom att ha samma synsätt på det som känns självklart. Att personalen har gemensamma tankar och känslor så skapas omedvetna normer kring hur det vardagliga arbetet ska skötas. (Schein, 2004)

För att identifiera brister i en organisation så är det väldigt viktigt att höra vad de som faktiskt arbetar inom organisationen har att säga. Genom att ha medarbetarundersökningar så kan organisationen få en bild kring hur organisationen fungerar, vad som fungerar bra och om det finns några brister som den måste få bukt med. (Smith, 2003)

Medarbetarundersökningar kan också vara ett bevis för medarbetarna att organisationen bryr sig om deras åsikter och lyssnar på vad de har att säga. Att kunna identifiera problemen och lösa bristerna inom organisationerna för att göra sina medarbetare nöjda. Är medarbetarna nöjda med sitt nuvarande arbetsliv kommer detta också att synas på resultaten. (Smith, 2003)



För att sammanfatta mitt teorikapitel så bifogar jag en tabell med några utav de viktigaste punkterna som jag tagit upp.

Förändring	Ledarskap	Struktur	Mål	Kultur
Typ av förändring	Transformativt	Design	Medvetenhet	Ledarens roll
Interna faktorer	Chefsskap och ledarskap	Internationella strukturer	Tre olika faktorer	Värderingar
Externa faktorer	Sammanhållning	Enkel struktur	Kommunikation	Omedvetna antaganden
	Mellanchefer		Extern hjälp	Medarbetarundersökning

## **4 Resultat.**

I resultat- och analyskapitlet så presenterar jag min empiri. Resultatet kommer ifrån mina intervjuer där jag har sammanställt svaren ifrån respondenterna. Svaren kommer i vissa fall framställas som citat och i andra fall implementeras direkt in i texten. Analysen kommer att presenteras tillsammans med resultatet men efter ledorden. Där kommer jag att analysera min empiri och resultat utifrån de teorier som jag tidigare presenterat samt involvera egna tankar kring detta. Även här så kommer resultatet att i kapitel-form med ledorden som grund.

### ***4.1 Resultat Organisationsförändring***

Detta resultat baseras på bakgrundskapitlet där jag förklarar den situationen som uppstått i min exempelorganisation tillsammans med det material jag har tagit del av sätt till organisationsförändringar. Inom exempelorganisationen har i sin förändring framförallt påverkat organisationsstrukturen och med ledarskapsutvecklingsprogrammen även då ledarskapet. Tillsammans med detta så har jag sett tendenser framförallt kring målen som satts upp att en avsaknad av organisationskultur har varit avsaknad men att detta är sett till de målen som satts upp något som också är på väg att förändras men det kommer jag att förklara närmre i kommande kapitel.

#### **4.1.1 Analys organisationsförändring**

Att det finns olika typer av organisationsförändring anser jag att Plowman (2007) ger ett tydligt svar på med sin modell. Beroende på organisation och på vilket sätt organisationen har kommit till den punkten att är förändring är nödvändig anser jag går att applicera på de flesta organisationer. Antingen så har företaget länge jobbat på samma sätt och drabbas av en snabb förändring i exempelvis teknologi som kräver att man börjar jobba på ett nytt sätt. Det kan var ett snabbt politiskt beslut som leder till att man behöver börja arbeta på ett nytt sätt. Ett ägarbyte kan också härleda till att saker och ting sker snabbt. Sett till de olika externa faktorer som Mariana (2017) tar upp så anser jag att dessa faktorer kan relatera till modellen som Plowman (2007) beskrev. Oförutsedda händelser i omvärlden kan leda till snabba och kritiska omställningar. Jag vill tro att de vanligaste anledningarna till att en organisationsförändring sker härleder till många av de punkter som Mariana, (2017) beskriver. Framförallt vad gäller tekniska organisationer som ständigt behöver förhålla sig till utveckling av ny hårdvara och ny mjukvara. Samtidigt som detta sker måste man också hålla ett starkt öga på vad ens konkurrenter gör. Ser man till denna punkt så finns det stora risker för organisationer att inte ha en konkurrenskraftig produkt. Detta anser jag dock kan gynna konsumenterna ur det perspektiv att konkurrens triggar utveckling.

Organisationen som jag genomfört min datainsamling på har ju då genomgått en organisationsförändring de senaste åren. Eftersom förändringen har skett i olika led och bidra-

git till en hög personalomsättning som resultat av detta så anser jag att det kan härledas till Plowmans (2007) modell kring en episodisk och radikal förändring. I och med att förändringen skedde hastigt och med många bortfall av personal som ledde till mycket nyrekrytering av chefer och andra på ledande positioner så anser jag att man nästan kan anse att organisationen genomgick sin förändring efter en liten kris. Detta har då lett till att organisationen insett att man måste på något sätt generalisera de ledande rollerna så att alla vet vad som gäller och att man då jobbar utifrån en allmän bild kring ledarskapet. I sin tur lett till att detta ledarskapsutvecklingsprogram har inletts. Utifrån det material jag har tagit del av så antyder jag att det beror på vad Mariana (2017) skriver angående interna faktorer till organisationsförändring. Hon tar upp en väsentlig punkt i de interna faktorerna som handlar om snabb och plötslig personalomsättning. Detta är precis vad som har hänt inom den organisationen jag tittat på. Personalomsättningen ledde till nyrekrytering inom organisationen. Detta i sin tur ledde till att organisationen blev ostrukturerad och att en revidering av detta behövde genomföras. I slutändan har då organisationen börjat genomföra en kompetensutveckling i form av ett ledarskapsutvecklingsprogram för att på så sätt kunna sätta en generell bild av organisationen. Hur man ska leda sin personal och hur man ska kunna skapa ömsesidigt förtroende.

## ***4.2 Resultat ledarskap***

Det finns hur många olika typer av ledare som helst runt omkring i organisationslivet. Skillnaderna kan bero på personlighet, organisationsstruktur, vilken kultur som råder inom organisationen och många andra faktorer. Genom att ställa en öppen fråga kring vad ledarskap är för varje intervjuperson gav jag respondenterna en möjlighet att fundera kring begreppet. Alla respondenterna sa i princip samma sak till en början. För dem så handlar det om att en ledare ska göra andra medarbetare delaktiga. Att man skapar förutsättningar för sina medarbetare och låter deras handlingsutrymme vara stort så att de tillsammans kan jobba mot de uppsatta målen. De menar också på att tydlighet gentemot medarbetarna är viktigt. Att motivera sina anställda och få dem att förstå vad det är de gör och varför man gör på det viset. En ledare ska engagera och skapa entusiasm bland sina medarbetare. Samtidigt så menar en av respondenterna att ledarskapet varierar från situation till situation och går själv in på begreppet situationsanpassat ledarskap.

*“Man har lärt sig det här med situationsanpassat ledarskap att det inte går att göra alla delaktiga jämt och så vidare utan ibland så måste man peka med hela handen”*

Med det menar den intervjuade att man måste ta hänsyn till vilken person man arbetar tillsammans med. I situationer så kan det krävas att ledaren tydligt måste visa vilken väg som är rätt att gå. Bara genom att ställa frågan kring vad som definierar ledarskap gick alla respondenterna direkt på känslan som de hade kring vad som kännetecknar ett bra ledarskap. Då alla respondenterna valde att gå kring samma linje kring definitionen av ledarskapsbegreppet så blev svaren också ganska enhetliga. Inom den här organisation-

en så är det viktigt för en ledare att vara delaktig i medarbetarnas dagliga arbete, att de lyssnar på varandra och ser till att alla är på samma plan vad gäller vad som ska göras och vilka mål som ska uppnås.

En av respondenterna jämför delaktigheten och lyssnandet med begreppet relationsinriktat ledarskap. Genom att skapa en personlig relation till sina medarbetare så kommer ledarskapet att förenklas. En slags social auktoritet skapas och förmågan att se saker på samma sätt förenklas. Även situationsanpassat ledarskap diskuteras. Alla människor är inte lika och ingen situation är den andra lik. För att kunna hantera alla olika personer och situationer så krävs det att ledaren är formbar och redo att hantera situationen i den mån som alla parter känner är den bästa. Genom att se helheten av personer, grupper och situationer så blir ledarskapet förenklat och bidrar mot en god personlig arbetsmiljö för både ledare och medarbetare.

Vad gäller respondenternas åsikter kring ett mindre bra ledarskap så varierar det lite mer. Några av respondenterna använder för första gången begreppet chefer eller chefskap vilket jag fann intressant. begreppet chefer har alltså fått en negativ stämpel inom vissa organisationer.

*“Chefskap för mig är en organisatorisk titel som du får av organisationen och har ingenting med ledarskap att göra egentligen. Ledarskap är någonting som du förtjänar, och det behöver du inte en titel till”.*

Genom att separera begreppen ledare och chef så kan det skapas en generell negativ bild av en chef. En chef skulle vara mer en titel och en ledare själva arbetsuppgiften och tjänsten. Allt som har med att vägleda medarbetarna inom arbetet och leda inom en organisation kännetecknas bättre kring begreppet ledare medan det kanske utåt är enklare att förklara sin position inom organisationen som chef. En av de intervjuade menar att det finns en utopi där chefskapet kommer med en utveckling av ledare men att det inte alltid ser ut så i verkligheten. Vidare så nämns det att chefskap är en jobbfunktion medan ledarskap är en personlig egenskap som går att utveckla ledare.

Här visar det en än gång på att chef är någonting man är medan leda är någonting man gör. Chefer kan göra sig själva “rädda” för begreppet och titeln. Att vara chef innebär ett ansvar och en intervjuperson menar på att man behöver ha någon sorts självinsikt kring vad begreppet är och skapa möjligheten att friställa sitt arbete från begreppet och istället fokusera på att leda sina medarbetare. Detta varierar självklart beroende på vilken sorts chef man är. Finns det ett personalansvar som många har i sitt arbete så gäller det att kunna fokusera mer på personalen sett till vad intervjupersonen sa om en bra ledare.

*“Du har din personal, ett antal gruppchefer och liknande som behöver ha kommunikation och vill saker, de vill påverka, de ska få ett mål eller riktning att sträva eller uppnå resultat och sen har du chefsled över dig som ger dig direktiv på olika sätt på hur du ska förhålla dig och sen ska du hinna ta hand kommunikationen uppifrån samtidigt som du tar hand kommunikationen ut i organisationen och det här ställer oerhörda krav på att kommunicera och förmåga på att vara transparent och närvarande.”*

En av respondenterna menar att mellanchefer är bland de svåraste positionerna som en kan ha inom en organisation, när jag ber respondenten att utveckla detta fortsätter hen med att förklara att mellancheferna har en typ av kommunikation mellan leden som är svår. Att mellanchefern agerar som en mellanhand gentemot ledare och medarbetare. Respondenten fortsätter och förklarar betydelsen med att vara transparent. Man måste vara kapabel att kunna läsa av signaler bland de som jobbar runt en. Att på egen hand kunna känna av vart organisationen är på väg och att på sätt kunna anpassa sitt arbete utifrån detta. Risken blir att ansvaret blir för stort sett till den faktiska arbetspositionen och att möjligheten till att leda sina medarbetare sakta försvinner.

Gruppdynamik är ett återkommande begrepp i intervjuerna. Genom att ha delaktighet som ledare så kommer du närmare dina arbetare. Det handlar samtidigt om att se gruppen som enhet. Är det en grupp där en person i gruppen så innebär det för ledaren att inte ”segregera” den personen utan att se gruppen som en helhet och vad som behöver göra för att kunna skapa en enhetlig grupp som arbetar bra tillsammans. Utifrån helhetsbilden av en grupp så återkommer vi till vad alla intervjupersonerna sa kring sin definition av ett gott ledarskap. Att vara delaktiga, att se helheten, att lyssna, att se alla involverade och låta medarbetarna ta plats.

### **4.2.1 Analys ledarskap**

Till en början för det här kapitlet så vill jag belysa en aktuell teori som nämns i ett tidigare kapitel. I många organisationer så skapas distans mellan ledare och medarbetare alternativt att gapet försvinner och relationen blir alldeles förtätad. (Mauri, 2017) åskådliggör vikten av handlingsutrymmet för personalens kreativitet. Av det vill jag betona vikten för ledarna av att hitta balans i relationen till medarbetarna och organisationens bästa.

En respondent menar att situationsanpassat ledarskap och relationsinriktat ledarskap är ett bra sätt att leda sin personal. Jag valde att komplicera detta begrepp någorlunda och

istället se beskrivning kring denna typ av ledarskap till transformativt ledarskap. Det transformativa ledarskapet inkluderar vitala delar av det situationsanpassade ledarskapet med fler bidragande faktorer. Genom att använda ett transformativt ledarskap så optimerar man organisationens mål samtidigt genom att använda sig av de existerande värderingar som finns inom organisationen. (Ciulla et al 2005 i *Transformative Leadership: Achieving Unparalleled Excellence*)

Genom att använda sig utav de byggstenarna som inkluderas i ledarskapsformen så skapar man en generell bild kring olika situationer och motivera sina medarbetare mot goda resultat. Detta kan vara genom olika former av fysiska belöningar men det kan också handla om att skapa handlingsutrymme för medarbetarna att vara kreativa och förmå sig själva att bidra med egna idéer och tankar kring sitt arbete.

Genom att se alla individer i en grupp också så bidrar detta till individuell utveckling. När ledaren lyckas skapa en god arbetsmiljö och en ömsesidig lojalitet. Utifrån den empiri som finns kring vilken typ av ledarskap som definierar ett gott ledarskap så anser jag att det transformativa ledarskapet är en bra och tydlig modell. Alla byggstenarna, Idealiserad påverkan, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individuell omtanke inkluderas i detta och är relevanta i arbetet mot ett gott ledarskap.

Även här så kan man jämföra vad French (2011) Diskuterar kring relations och resultatriktade ledare. Transformativt ledarskap är ju en form av ett relationsinriktat ledarskap. När man som inom denna organisationen jobbar i olika tema eller i olika avdelningar så har ju studier visat på att det finns stora fördelar med att då ha relationsinriktade ledare istället för att ha en ledare vars största fokus ligger på att resultatet ska vara positivt. En ledare måste använda de resurserna som finns tillgängliga inom organisationen. Den stora resursen är då personalen, genom att ta vara på den existerande kompetensen och lyckas sammanfläta dessa till en fungerande grupp så kommer det visa på goda resultat tillsammans med en god arbetsmiljö och produktivitet.

Ett transformativt ledarskap menar jag är en bra ledarskapsstil utifrån teorin kring hur ledarskapet förändras tillsammans med omvärlden. Transformativt ledarskap gör ledarna och medarbetarna mer benägna att ta vara på sina kompetenser och ta hjälp av varandra och jobba mot ett bra resultat. Genom att tänka rätt och låta medarbetarna förstå hur man tänker så kommer lojaliteten och förtroendet att med tiden komma. Sett till de komponenter som Bass, (1985) samt Kuhnert & Lewis (1987) beskriver i teorikapitlet: *Idealiserad påverkan, Inspirerande, Intellektuell stimulans och Individuell omtanke* så menar jag att om dessa kriterier uppfylls så får man in de definitionerna som respondenterna hade kring ett bra ledarskap. Det transformativa ledarskapet är nödvändigtvis inte ett begrepp som alla känner till men genom att känna på begreppet och se att detta faktiskt är en ledarskapsstil som kan ligga till grund för hur organisationen ska se ut så tror jag att det kan bli enklare för organisationen att anamma en ledarstil som fun-

kar för deras sätt att arbeta. För att avsluta det här segmentet så vill jag än en gång påminna om vad Burns (1971) sa kring begreppet transformativt ledarskap. Ett transformativt ledarskap förmår ledare att kunna hitta en balans mellan sin personal och organisationens intressen.

Man menar att organisationer är rörliga och att ledaren behöver kunna uppfatta organisationens nuvarande mål och klara av att skildra den situationen som råder för tillfället. Det påpekas också att viljan att leda måste finnas, en ledare som inte vill vara ledare kommer inte att vara en bra ledare. En sådan person kommer att gömma sig för verkligheten och inte se till organisationen och medarbetarnas bästa. Lyssnar man inte till sin personal utan är helt fast i sitt eget sätt att arbeta så kommer resultatet bli sämre och personalen och ledaren kommer att etablera sig i två olika läger. När ledare och personal hamnar i osämja och förtroende gentemellan dessa inte lyckas skapas så kommer ingen att kunna jobba tillsammans mot ett gott resultat.

Precis som Harris & Raviv (2002) Förklarar i sin teori kring mellanchefer så bör denne inte ta sig an jobb som ligger utanför deras huvudsakliga arbetsuppgifter och kompetens. Vad jag tror att respondenten menar är att det huvudsakliga syftet kring en mellanchefer tenderar att gå över dessa gränser och att den på grund av sin position i företaget blir som ett bollplank och en medlare mellan ledningen och medarbetarna. Därför anser jag att det är viktigt för de som är mellanchefer att sätta tydliga gränser kring vad som ska inkluderas i arbetsbeskrivningen så att detta inte händer. Genom att sätta gränserna och tydligt kommunicera ut det i alla led i organisationen så förebygger man förhoppningsvis detta problem och arbetsbördan disponeras ut på ett rimligt sätt som gagnar både de involverade som organisationen i stort.

En chef tar hand om det dagliga arbetet och framhåller stabiliteten inom organisationen så att den visar ett gott resultat i slutändan. En ledare inspirerar och driver sina medarbetare till att utvecklas och att utnyttja sin fulla potential, så beskriver French (2011) Precis som några av respondenterna var inne på så är chefskapet mer kopplat till själva organisationen och är egentligen inte en konkret form av ledarskap. Vad jag finner intressant är att begreppet Chef är mer kopplat till karriär, jag anser att fler människor strävar efter att bli chefer än ledare. När man säger att en vill bli chef så kanske de menar att de vill bli ledare men funkar det när det faktiskt är ganska stor skillnad på begreppen?

Jag tycker att en av respondenterna förklarade begreppet bra med att säga att Chef är en titel som man får av organisationen medans ledare är någonting man har förtjänat och som man inte behöver en titel till. Men med definitionen kring vad som kännetecknar en dålig ledare så faller en del av de punkterna in på definitionen kring chefsbegreppet. Hade det inte därför att försöka integrera begreppen chef och ledare för att göra det en-

klare att förstå olika personers roll. Eller i alla fall normalisera begreppet så att det inte har den negativa klang som den verkar ha idag.

French (2011) målar upp teorier som har visat på samband mellan god gruppdynamik och högt presterande grupper. En god gruppdynamik kan beskrivas med att gruppen har en stark sammanhållning. Genom att skapa en generell bild kring de värderingar och normer som finns inom organisationen blir det enklare för de bildade grupperna att skapa god sammanhållning.

Litteraturen påpekar dock att organisationen behöver vara noga med är dock att gruppen fortfarande jobbar inom rimliga ramar och gör det som de är tilldelade att göra. Bli sammanhållningen för stark så kan det hämma arbetet som görs och att gruppen istället blir för påverkade av varandra. I slutändan handlar det ändå om att utföra det arbetet som man ska göra. Får gruppen för stort inflytande på varandra så är det upp till ledaren att bromsa ner detta lite och hitta en balans mellan sammanhållning och arbete som leder till en bra arbetsmiljö.

Förtroende gentemot medarbetarna och ledarna är A och O vad gäller kommunikationen. Med ett högt förtroende och stark lojalitet parterna emellan så anser jag att medarbetarna kommer att ta till sig av den information de tar del av på ett bra sätt. Med ett svagt ledarskap så kommer informationen som de tar del av att kunna viftas bort och inte bidra till en personlig utveckling. Ledaren borde inse att makten av transparens vad gäller delandet av information skapar nya möjligheter inom organisationen och detta kan då i sin tur leda till nya kreativa idéer och lösningar på problem och ett sätt att jobba proaktivt så att organisationen kan vara förberedd på eventuella problem som kan uppstå.

### ***4.3 Resultat organisationsstruktur***

Organisationsstrukturen inom organisationen har förändrats en stor del de senaste åren. Från att ha haft en oklar och otydlig fördelning kring de olika rollerna i organisationen. Tidigare så fanns det ingen fast verksamhetschef på vardera avdelning utan det blev ett fördelat ansvar för VD, HR-Chef och Verksamhetschefen på det andra boendet. Precis som det låter så var det helt utanför vissa av personernas ordinarie arbetsuppgifter. Detta ledde då till en diffus bild kring organisationsstrukturen och vissa började känna att det gled ifrån sina vanliga arbetsuppgifter och var tvungna att felprioritera. De senaste åren har det anställts kompetent personal och organisationen har blivit mer strukturerad. Genom detta så har rollerna blivit tydligare, organisationen har i sig blivit mer strukturerad och de anställda som tidigare fick för mycket ansvar kunde gå tillbaka lite och fokusera på sina konkreta arbetsuppgifter.

Som nämnt tidigare så har organisationen vuxit kraftigt de senaste åren, omsättningen har ökat markant och med det så har det skett nyanställningar, omfördelning av arbetsuppgifter och liknande. När organisationen växer snabbt som den har gjort så kommer



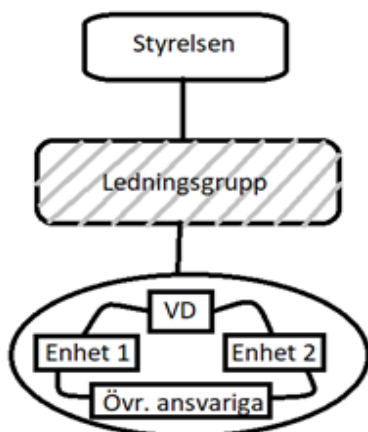
det naturligt att ske förändringar. En av de intervjuade menade på att organisationen möjligtvis levde kvar i samma organisatoriska tänk som de hade gjort innan organisationen började sin kraftiga utveckling.

*”En annan anledning är att det var ganska längesedan som våra chefer gick en ledarskapsutbildning och jag tror bestämt att ledarskap är något som måste underhållas. Bara för att du har gått en gång så betyder inte det att du alltid kommer kunna vara en bra ledare utan jag menar att det ska vara en löpande process och detta blir då ett avstamp i den utvecklingen”*

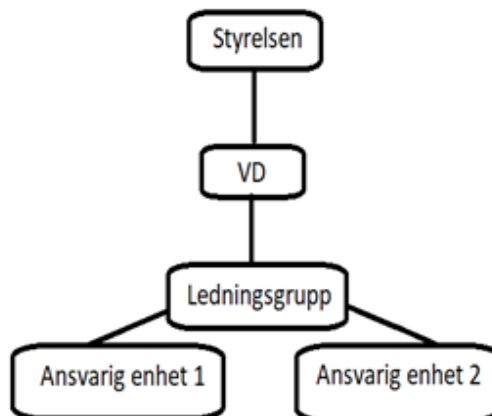
Här menar en av respondenterna att ledarskapet behöver vara formbart. Ledarskap är inte någonting man lär sig en gång utan är i ständig utveckling. För att kunna få tydligare roller och förtroendeingivande ledare så krävs det att organisationen håller sig uppdaterade med vad som händer runtomkring i omvärlden, trender kring ledarskap, permanenta lagändringar eller andra regler som man måste förhålla sig till.

En av respondenterna talar om organisationens beslutshierarki och att den har genomgått en stor förändring de senaste åren under den stora utvecklingen. Respondenten betonar vikten av att ha ett tydligt beslutsled så att personalen vet vart de ska vända sig beroende på vilken fråga eller problem de möjligtvis kan ha. För att förklara skillnaden i strukturen kring beslutsleden så bifogar jag två bilder som visar hur det såg ut tidigare samt hur det ser ut nu.

DÅ:



NU:



*“Ledningsgruppen har funnits ibland och ibland inte funnits, väldigt otydligt. När ledningsgruppen fanns så fanns det ändå starka individer som agerade beslutsorgan på egen hand. Då tappade vi funktion med ledningsgruppen. Och tidigare så har det egentligen skulle jag vilja säga att VD var verksamhetschef och var ensamt beslutsorgan i enhet 1 och samtidigt i enhet 2 hade vi en utsedd enhetschef som var där på uppdrag av VD men beslutade allt självmant, sen hade vi gruppen med övriga ansvariga som sprang runt och tog lite småbeslut här och där. Det var väldigt otydligt.”*

Med de här bilderna har jag då försökt förklara hur strukturen kring beslutshierarkin. Tidigare så har det som respondenten säger varit väldigt otydligt. Eftersom det inte fanns någon bestämd ansvarig på enhet 2 så menar respondenten att ansvaret fick fördelas mellan HR-Chef, VD och Verksamhetschefen på enhet 1 utifrån den som var på plats för dagen. I och med detta skapas förvirring bland de anställda då de inte vart de ska vända sig eller kan förbereda sig på vem som är på plats den dagen. Detta ledde då också till att det dagliga arbetet för den som var på plats hämmades och personerna fick agera utifrån en roll som egentligen inte skulle vara deras arbete.

Genom att inte ha tydliga beslutsfattande organ och en otydlighet kring vem som faktiskt är ansvarig och har en ledande roll på sin enhet så blev det förvirrande för personalen kring vart de kunde vända sig. Nu på senare tid efter omstruktureringen kring organen så har det blivit en tydligare bild för personalen, rätt personer börjar infinna sig på rätt plats. Det beskrivs som att kugghjulen börjar jobba tillsammans som de ska istället för att motarbeta varandra.

Som sagt så var organisationsstrukturen i en turbulent fas innan omstruktureringen skedde. Kring frågan huruvida ledarskap och organisationsstrukturen påverkar varandra så menar en intervjuperson att om organisationsstrukturen är tydlig och stabil så får man trygghet i personalgruppen. Finns det trygghet inom personalgruppen så får man då mycket annat på köpet. En trygghet som fanns innan, när organisationen var mindre och ett mål som man strävar efter att komma tillbaka till. En organisation där man kan prata med allt och alla om allt mellan himmel och jord.

Organisationsstrukturen känns nu som helhet starkare i och med omstruktureringen menar en av respondenterna. Genom att skapa tydliga roller kring de två enheterna så skapas stödfunktioner med telefon/mail-kontakt till förmån för en massa bilkörning och ödslandet med tid som det innebär. Personalen blir medvetna om vem de ska vända sig till beroende på vilken situation som uppstår. Samtidigt så menar man att detta är en början. Organisationen är nöjd med hur det ser ut just nu men att det fortfarande finns

en del att jobba på för att få den att funka helt och för att få den att etsas fast i organisationen.

En av respondenterna menar också att en organisation med många led kräver transparens och starka kommunikationsflöden. Kan inte de olika organisationsenheterna kommunicera med varandra så kommer inte kommunikationen att nå fram på rätt sätt. Stora risker för att det som ska kommuniceras inte kommer fram till rätt person eller att själva informationen blir felformulerad när den skickas vidare. Vidare menar dock personen att den tekniska utvecklingen med mail och annan AI-teknologi främjar kommunikationen. *Precis här kan man ju fortsätta diskutera huruvida ledarskapet utvecklas tillsammans med allt annat.* Dock så diskuteras det vidare kring huruvida vi blir för beroende av tekniken och på så sätt börjar avvänja oss kring det sociala inom organisationerna. face to face-kommunikationen, kroppsspråk, tonläge m.m. börjar sakta men säkert att tyna bort.

Vidare så tas en intressant punkt kring skillnaden mellan ledarskap i Sverige kontra hur det kan se ut i utlandet upp och relaterar kring hur organisationsstrukturen påverkar ledarskapet. I riktigt exekutiva organisationer så menar den intervjuade att man delegerar arbetet nedåt i leden och ger sina medarbetare uppgifter utan att riktigt förklara varför de ska göra det eller vad de ska leda till.

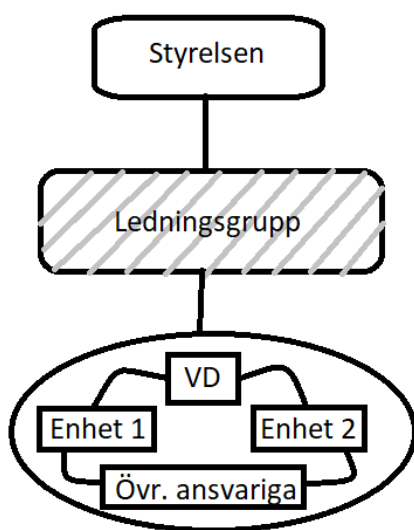
*“Jag tänker att den största skillnaden då är om man tittar på länder utomlands, där har jag varit i organisationer också så har du ju en väldigt mycket mer exekutiv organisation där någon säger ”gör det” så gör någon det utan att egentligen veta varför man ska göra det och man gör ingenting annat än det jag ska göra”*

Detta skulle man kunna se relatera då till den kollektiva definitionen kring dåligt ledarskap som alla respondenter hade. Precis som det beskriver så menar det att ledarskapet blir opersonligt och saknar den nära relationen till sina medarbetare som intervjupersonerna menar är ett bra ledarskap. Intervjupersonen fortsätter och menar på att svenska organisationer försöker jobba mer strategiskt och skapa medvetenhet kring de mål och strategier som finns. Genom att skapa strategisk kompetens hos sina medarbetare så utvecklas ett konsekvenstänk hos dem samtidigt som förståelsen kring arbetet som utförs ökar.

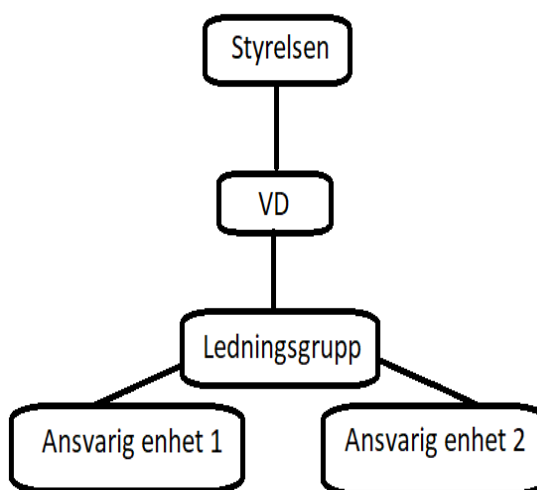
### 4.3.1 Analys organisationsstruktur

Genom att analysera den förändringen som skett i organisationen vad gäller just strukturen så har det ju gått från otydlighet i strukturen till en mer tydlig struktur. Tidigare så har organisationen varit spretig och det har inte funnits någon vidare klarhet i vem som har vilken roll, ledningsgruppen har varit anonym och avsaknaden av tydliga beslutsfattare har synts.

DÅ:



NU:



Detta visas genom den modell jag presenterade i resultatkapitlet. Jag anser att otydligheten framgår tydligt genom den här modellen. Att istället då gå från att ha en ostrukturerad decentraliserad organisation där organisationen inte haft några helt klara och fasta beslutspositioner så har organisationen fått tillbaka lite och omstrukturerat hela organisationen. Med en snabbt växande organisation så anser jag att det har varit ett bra sätt att få mer tydliga roller. Medarbetarna vet vem de svarar till och vem de kan vända sig till när de har frågor eller om det uppstår problem. Precis som Shafiee, Razminia, & Zeymaran (2016) Beskriver främjar en tydlig organisation arbetet. Det blir enklare att identifiera problem och lösa dessa samt motverka framtida problem. Genom att kunna jobba proaktivt i de olika avdelningarna så kommer organisationen att kunna lägga sitt fokus på viktigare saker än att istället fortsätta lösa nya problem som uppstår.

Precis som respondenten beskriver så är det viktigt att ledarskapet underhålls. Genom att hålla sig uppdaterade kring begreppen ledarskap och hur utvecklingen uppdragas så blir arbetet enklare med tiden. Organisatoriska strategier kan anpassas efter nya värderingar eller normer som ställs på ledarna inom organisationen. Förhoppningsvis så är inte detta en engångsföreteelse utan att man faktiskt tar till sig av detta och fortsatt försöker underhålla ledarskapsarbetet så att den positiva utveckling som sker inte stannar av utan fortsätter motivera organisationen och alla inblandade mot goda resultat.

Med jämförelsen med utlandet som respondenten menar generellt sett ska ha mer hierarkiska och vertikala organisationer. Så menar intervjupersonen inte att svenska organisationer nödvändigtvis är horisontella. Utan att de har hierarkiska led men utnyttjar de mänskliga resurserna på ett annat sätt och använder de olika kompetenserna som man vet finns inom organisationen. Detta kan då relatera till Alvesson & Sveningsson (2007) teori kring marknadsorienterade system och bankorienterade system. Författarna nämner även att Sverige och svenska organisationer hamnar någonstans mittemellan. Jag tror att ju mer tiden lider desto mer kan vi se än tydligare global organisationsstruktur med mindre skillnad hur organisationerna estetiskt ser ut. Detta anser jag kan härledas till omvärldsförändringar som påverkar sättet vi jobbar på och hur vi ser på den globala marknaden.

Organisationen kanske blir lite omodernt hierarkisk och kan relatera till den form av toppstyrning som jag exemplifierade med större utländska organisationer. Men för en organisation som befinner sig i den positionen som de gör så anser jag att det är helt rätt. Genom att komma tillbaka på banan, lugna ner stormen lite och skapa tydliga roller så blir det enklare för organisationen att jobba vidare mot en organisation som fortsatt kan växa och skapa nya jobbmöjligheter. För att sammanfatta detta så kan man mena på att organisationen från att ha varit decentraliserad och ostrukturerad så har nu organisationen blivit mer och mer strukturerad och centraliserad detta visas också med de då/nu-modeller jag har tagit fram.

Fortsatt menar jag på att. Den enkla strukturen som French (2011) beskriver känner jag är applicerbar på min modell kring hur organisationen ser ut nu. Genom att ha en relativt toppstyrd organisation med beslutsfattare vertikalt ner i organisationen så betyder det nödvändigtvis inte att organisationen är toppstyrd. Jag menar snarare att om organisationen istället blir mer tydlig och strukturerad så blir det enklare för organisationen att fördela arbetsuppgifterna och göra det tydligt för medarbetarna hur organisationen faktiskt är utformad.

## ***4.4 Resultat Mål & Organisationskultur***

### **4.4.1 Mål**

Genom att under tiden min forskning har utförts fått ett dokument skickat till mig med de mål för ledarskapsutvecklingsprogrammet som organisationen tillsammans med konsultföretaget tagit fram så väljer jag att presentera dessa i punktform för att sedan förklara dessa lite närmare. De nio punkterna som organisationen och konsultföretaget har tagit fram är då:

- Nå samtliga ledare inom organisationen genom ett gemensamt ledarskapsprogram

- Skapa en gemensam ledarskapskultur utifrån organisationens värderingar
- Öka förståelsen för varandras verksamheter och utmaningar och därigenom kunna stödja och bidra till organisatorisk utveckling
- Öka kompetensen, insikten och betydelsen av ett kommunikativt och tydligt ledarskap
- Öka förståelsen för ledarrollen och uppdraget
- Med ökad självinsikt vidareutveckla det personliga ledarskapet
- Kunskap och förståelse för team och teamutveckling
- Stärkt kompetens kring förändringsledning och vikten av ett hållbart ledarskap
- Få varje ledare på ett tydligt och medvetet sätt leva och leda organisationens värderingar och ledarskapskultur

För att få en klarare ännu mer klar bild kring en här processen så valde jag att ställa frågor till alla intervjupersonerna kring varför man gör den här ledarskapsutvecklingen. Genom att få reda på mer bakgrundsinformation ville jag försöka få en djupare förståelse kring synen på ledarskap inom organisationen och konkreta mål som följer den här insatsen.

Organisationen har genomgått en stor förändring de senaste åren, med en markant ökning kring antalet anställda och omsättning så bidrog det till att strukturen och balansen inom organisationen rubbades. Genom att organisationen granskades så märkte man att vissa funktioner var onödiga och att pengar kunde sparas genom att omfördela och "rätta till" de arbetsuppgifterna som fanns. Detta ledde då i vissa fall till missnöje bland personalen och i slutändan till att personal sa upp sig.

Det framgår också att någon konkret ledarskapsutveckling inte har skett de senaste åren och en av respondenterna menar på att ledarskap inte är någonting man lär sig med en gång utan att det är ett fenomen som är i ständig utveckling precis som allt annat. Genom att hålla sig uppdaterade kring vad som händer ur ett omvärldsperspektiv så leder det i sin tur till att man får anamma detta och relatera kring bilden av ledarskap man som ledare behöver ta till sig.

*“Nu känns det mycket tydligare med vad vi vill i det här om man säger så, så vi har en tydligare idé, förut tycker jag inte att vi har haft det. Jag tror att de andra känner likadant att nu jäklar, en gång för alla så ska vi sätta det här.”*

Det nämns att ledarskapsutbildningar har utförts men att under dessa utbildningar så har det saknats en tydlig målbild kring vad som faktiskt behöver göras. Nu inför det här utvecklingsprogrammet så har organisationen tillsammans med det externa konsultföre-

taget tagit fram mål som ska främja den positiva påverkan som det här programmet ska ha på organisationen.

I frågan kring vilka mål som finns med den här utvecklingsinsatsen så svarar en av respondenterna att organisationen ska funka, de ansvariga ska kunna handleda och leda personalen på ett bra sätt, på ett sätt som gör att alla känner sig trygga med sin ansvariga. Både vad gäller gruppchefer och andra chefer. Man vill att de vårdansvariga och verksamhetscheferna ska hitta sina roller inom organisationen. Organisationen vill känna att de har rätt person på rätt position.

Först så möttes organisationen upp konsultföretaget genom ett förutsättningslöst möte där de presenterade organisationen, vad som har hänt, vad som har gjorts och vad de vill ska göras.

Utifrån detta då så föreslog konsultföretaget att man skulle börja arbetet "top-down" det ledde till att man i ledningsgruppen skulle genomföra en workshop genom den här workshopen då så togs mål fram gemensamt. Anledningen till att man börjar med ledningsgruppen beskrivs med att för att få ut det bästa av ett ledarutvecklingsprogram så behöver man jobba hela vägen ner i en organisation. Det behöver nödvändigtvis inte innebära att alla hierarkiska nivåer behöver vara med i utbildningen men att de som ska vara förebilder och ledare är kapabla att föra sin kunskap vidare i organisationen. Respondenten beskriver det som att man kaskaderar (sic) ut sin kunskap och kompetens till alla delar i organisationen.

#### **4.4.2 Organisationskultur**

En av intervjupersonerna säger att ett av de huvudsakliga målen med utvecklingsinsatsen är att skapa en generell bild kring hur det ska vara att arbeta inom organisationen. Hur ska chefer agera i olika situationer, hur man ska ta hand om nya medarbetare, osv. Genom att skapa en generell bild av arbetssituationen så börjar kanske ett embryo till en strukturerad organisationskultur att skapas.

Att tolka från det som har sagts innan kring hur organisationen har styrts tillsammans med den stadiga utvecklingen av organisationen så får man känslan av att det inte har funnits möjlighet för en kultur att etablera sig. Genom att organisationen nu är meningen att sätta sig lite så skapas nu den möjligheten. Att etablera en organisationskultur tar tid men nu med en mer stabil organisation så öppnas i alla fall dörrar mot en framtida god organisationskultur.

*“Tidigare så har organisationen inte jobbat aktivt med frågor utan det har bara varit en känsla. Nu har vi börjat med medarbetarundersökning och då kan man se resultatet svart på vitt, vi tog in un-*

*derlaget och analyserade det och såg då vad vi skulle förbättra. Många av de områden var då de jag nämnde tidigare att personalen inte känner sig delaktiga och inte känner att det finns påverkansmöjligheter och cheferna tycker att personalen ska ta mer initiativ och det blir ju paradoxalt. Det är en av bakgrunderna. Att jag ville vända på den synen.”*

Utifrån det här citatet kan vi utläsa att organisationen inte haft det helt klart på vilka brister som har funnits. Genom att skicka ut medarbetarundersökningar så har organisationen kunnat ta reda på sina brister utifrån medarbetarnas perspektiv. Eftersom det är just medarbetarna som driver den dagliga verksamheten är det viktigt att kunna ta del av deras syn kring hur ledarskapet fungerar och liknande.

Utan att veta vad problemen är så är det i princip omöjligt att åtgärda dessa. Precis som respondenten säger också så verkar det ha varit bristande kommunikation i just ledarskapsarbetet. Medarbetarna känner att de inte har det handlingsutrymme de vill ha och cheferna tycker att medarbetarna inte använder sitt handlingsutrymme fullt ut. Det verkar som att medarbetarna och cheferna har motarbetat varandra undermedvetet. Genom den här bristen på kommunikation så kan det då skapas osämja mellan leden och åtgärderna blir icke existerande.

#### **4.4.3 Analys Mål och kultur**

Om vi går tillbaka till de nio målen som sattes tillsammans med konsultföretaget innan utvecklingsprogrammet började så kan man se ett mönster. Att ledarskapet inom organisationen ska gå mot ett mer enhetligt sätt och skapa en generell bild av ledarskapet. Ordet kultur nämns också och det märks på organisationen att man vill påbörja arbetet mot en ledarskapskultur som skildrar bilden av hur det är att jobba inom organisationen. De vill skapa möjligheter för personlig utveckling inom området ledarskap men också öka medvetandet att de fortfarande jobbar som en enhet med olika avdelningar. Genom att öka förståelsen kring begreppet team och teamutveckling hjälper alla varandra att utveckla sina kompetenser som ett kollektiv.

Sett till hur French (2011) beskrev de olika faktorerna som involverar målsättningarna i en organisationsförändring anser jag att den organisation som jag tittat på har uppnått de flesta kriterierna. Jag tror utifrån det jag hört under mina intervjuer att alla inom organisationen har varit medvetna om att en förändring var tvungen till att ske för att kunna etablera ett nytt sätt att leda sin personal. Genom att skapa medvetenhet kring detta och formulera fram mål som dessutom främjar arbetet i ledarutvecklingen genom att på ett tydligt sätt kunna lägga upp programmet utifrån de existerande problemen. Jag anser nu för organisationen att nästa steg i detta blir att formulera för sina medarbetare vilka förändringar man har gjort, vilka framsteg man har gjort och hur man genom detta jobbar mot de uppsatta målen.



Precis som French (2011) Nämner så har den organisationen jag använder som exempel tagit hjälp av ett konsultföretag för att bearbeta de målen som satts upp och därmed få en professionell åsikt kring hela förändringsarbetet. Jag anser att detta är en bra väg att gå förutsatt att man har de ekonomiska resurserna som krävs. Att ett externt konsultföretag får chansen att hjälpa tillbaka en organisation på banan skapar en objektiv bild som inte färgas av att man redan är en del av organisationen. Detta skapar möjligheter att identifiera problem som kanske inte märks inifrån utan som kräver att ett externt öga får inblick i situationen och vad som behöver göras för att uppnå en lösning.

Uppgiften nu blir då för ledarna att förstå hur man ska kunna sätta dessa funktioner i spel och hur man ska hantera situationen när den stöter på motgångar. I och med den nya organisationsstrukturen så finns det mål från organisationen att kunna sätta upp normer kring hur det är att arbeta inom organisationen. Genom dessa normer menar de att det ska bli lättare att anställa nya medarbetare samt att rollerna blir mer tydliga. Ett av de stora målen med den organisationsutveckling som rådde var mer tydlighet i organisationer, Skulle dessa mål uppnås så finns det goda chanser till att en organisationskultur börjar formas. En bra kultur som har varit obefintlig fram tills nu utifrån det som sagts.

Några av punkterna i måldokumentet kan sammanfattas till att de vill skapa en bild kring hur det ska vara att arbeta inom organisationen, Genom att sätta upp riktlinjer och skapa en generell bild kring detta så kan det härledas till Scheins (2004) modell kring De olika begrepp som organisationskultur ska inkluderas av. Den modell som syftas är *Artifacts - Espoused Beliefs and Values - Underlying Assumptions*

Skulle alla dessa nivåer finnas och följas någorlunda så skapas en stark kultur. Det här skulle då kunna hjälpa organisationen att jobba mot sina mål och när nya individer dyker upp i organisationen så finns det en mall som då gör det lättare för alla att komma in i det nya arbetet. Jag menar att de mål som satts i förhållande till de modeller som jag tagit upp vad gäller organisationskultur har skapat möjligheter för företaget att etablera sig och sätta organisationer. En av förutsättningarna blir att skapa medvetenhet kring detta och eventuellt ta del av de modellerna för att få en idé om hur man ska gå till väga.

Medarbetarundersökningarna anser jag har gett organisationen en möjlighet att påtala de brister som finns och en åtgärdsplan har då tagits fram. Genom att en åtgärdsplan har tagits fram så blev bristerna inom ledarskapet mer tydligt och ledarskapsutvecklingen blev en av åtgärderna mot ett bättre samarbete för både medarbetare och chefer. Precis som (Smith, 2003) beskriver kring teorin om medarbetarundersökningar så är det också en möjlighet för organisationen att lyssna på vad medarbetarna har att säga. På så sätt så skapas också förtroende för medarbetarna gentemot organisationen. Att analysera existerande problem inom organisationen och åtgärda detta anser jag kan leda till minskade kostnader i och med att sjukfrånvaron sänks när arbetsmiljön är god. En god arbetsmiljö går enligt mig under formen ”*Espoused Beliefs and Values*” detta går då att härleda till

en form av organisationskultur. En bra arbetsmiljö leder i det stora hela så leder nöjda medarbetare till ett större engagemang och vilja att jobba.

## **5 Diskussion**

I detta kapitel kommer jag få att diskutera det jag har kommit fram till i min analys, att binda mitt syfte tillsammans med det jag har kommit fram till och därmed knyta ihop denna uppsats. Jag kommer att diskutera hur jag tror att omvärlden påverkar organisationsförändringar och hur jag anser att man bäst kan förbereda sig kring detta. Jag vill binda ihop detta kring en slutsats som ska presenteras i slutet som förhoppningsvis bidrar till klarhet över min forskning. Även här så kommer segmenten vara uppdelade i mina nyckelord för att få lite mer tydlighet i mina diskussioner.

### ***5.1 Organisationsförändring***

Att organisationer ständigt måste vara redo för förändring anser jag är kritiskt för att en organisation ska kunna överleva. Jag anser att ett sätt att göra detta involverar att ständigt hålla sig uppdaterad vad gäller händelser i omvärlden. Olika organisationer drabbas olika hårt av olika saker. Mitt exempel som jag tar upp i analyskapitlet gällande tekniska organisationer anser jag vara speciellt viktigt. Att ständigt kunna upprätthålla en konkurrenskraftig produkt på marknaden som lockar köpare samtidigt som man har konkurrenter som gör nästan samma sak. Därför måste ju organisationer ha en produkt som konkurrerar både prestandamässigt och prismässigt. Vad gäller det som sker internt inom organisationen måste man också hålla under uppsikt. Hur personalen mår? Vad kan organisationen göra för att utvecklas och bibehålla en bra arbetsmiljö? Hur kan organisationen arbeta för att uppnå de mål som sätts. Genom att ha en stark ledarstab som ständigt håller koll på detta och samtidigt tar hänsyn och lyssnar till vad medarbetarna har att säga så anser jag att organisationsförändringarna inte behöver bli någonting som sker oförberett och plötsligt. Att ständigt kunna vara villiga att förändra saker som inte fungerar och samtidigt kunna vara redo för att förändra delar i organisationen. Utifrån detta så anser jag att en motsträvig organisation som lever kvar i gamla dager som anser att det fungerar bra som det alltid har gjort inte kommer kunna överleva i en än mer konkurrerande organisationsvärld medan organisationer som identifierar sina brister och gör allt för att åtgärda dessa och som samtidigt ser till att ha sina medarbetare på samma plan kommer fortsätta arbeta mot sina mål och förhoppningsvis nå dessa. Självklart så finns det oförutsägbara faktorer som kan hämma detta arbete men genom att ha bra koll på omvärlden och dess förhållanden så kommer enligt mig organisationsförändringar vara någonting som främjar en organisation och bidrar till en starkare och en mer trygg arbetsplats.

### ***5.2 Ledarskap***

Detta mångbottnade begrepp är svårt att greppa konkret. Vi kan se att definitionen på ledarskap varierar från organisation till organisation och från individ till individ. Vad som var intressant är dock att alla mina respondenter svarade i stort sett likadant vid

frågan om vad ett bra ledarskap innebär för dem. Betyder detta att det finns en klockren bild på hur en ledare ska vara?

I och med att min forskning inte på något sätt kan statistiskt säkerställa detta så är det omöjligt för mig att ge ett konkret svar kring detta. Vad man kan diskutera är dock den generella bilden som målades upp. En ledare måste kunna ta hänsyn till sina medarbetare och se till deras bästa för att få organisationen att gå runt.

Kring min analys av svaren jag fick så kom jag fram till att Transformativt ledarskap var en stil som jag personligen tyckte passade väldigt bra in. Under mina intervjuer så nämndes begreppen relationsinriktat ledarskap men jag ansåg att det transformativa ledarskapet implementerar det relationsinriktade ledarskapet på ett bra sätt. Det transformativa ledarskapet gav mig en insikt på att ledarskapet inte behöver vara totalnyanserat på en typ av stil utan ger individer möjligheten att integrera olika stilar mot ett bra ledarskap.

Som jag tidigare nämnde så behöver detta ledarskap inte vara den utopi som man kanske strävar efter i ledarskapssammanhang. Organisationer kan ha behov av att vara rent resultatorienterade och endast arbeta mot att tillfredsställa ledningen och aktieägarna. Men när det handlar om organisationer som arbetar mycket med personalarbete och där personalen är en starkt bidragande faktor till att organisationen går runt så krävs det av ledaren att visa respekt, lyssna och motivera sin personal. I detta fall så utvecklas alltid organisationer vare sig man vill eller inte. Människor förändras, teknik förändras, samhällsbilden förändras. I takt med detta så krävs det också att ledarskapet förhåller sig till omvärlden och bidrar till att det inte fryser fast och blir statiskt utan ständigt fortsätter att utvecklas och evolveras kontinuerligt.

### ***5.3 Organisationsförändring***

Jag har märkt att jag ständigt återkommer till att organisationer behöver anpassa sig och förhålla sig till hur omvärlden förändras men jag tror verkligen att det finns en korrelation mellan förändringar i omvärlden och hur organisationer förändras med detta. Det kan vara något så enkelt som nya lagar och regler som man måste förhålla sig till. Lagar och regler som kommer bidra till att organisationen måste förändras på viktiga punkter. I andra fall så kan det handla om det som händer inom den organisationen som jag tittade närmare på.

Organisationen växte kraftigt under en ganska kort tid och på så sätt så funkade inte de gamla strukturerna och rutinerna som fanns inom företaget. När det kom till kritan så insåg dem att det inte gick att bibehålla dessa gamla rutiner utan att de istället fick ta sig an problemen som det var. Genom att strukturera upp ledarskapet och strukturen inom organisationen ämnade man för att skapa en tydligare bild kring det dagliga arbetet.

Jag tror att ju större och ju mer decentraliserad organisationen är desto svårare är det att tillämpa dess former av förändring. Jag menar därför att ju tidigare man gör förändringarna i organisationen desto lättare blir det. Pondera att en organisation som fortsätter i

samma rutiner och jobbar på utan att ta hänsyn till de förändringarna som skett. Etsas detta fast för mycket i organisationen så kan jag tänka mig att det är svårare att ta sig ur det mönstret och då försöka förhindra negativa trender.

Jag ansåg att organisationsförändringen hade stor påverkan på hela processen och att organisationer måste därför anpassa sig och fortsätta vara formbara i alla situationer så att man kan förhålla sig till alla faktorer som kan ske både i och runt omkring organisationen.

## **5.4 Organisationsstruktur**

Det jag märkte under mina intervjuer var det faktum att organisationsstrukturen i den organisation som jag tittade närmare på hade fått genomgå en stor förändring. Utifrån mitt material så tog jag fram en modell för att visa hur det har sett ut och hur det ser ut nu. På de bilderna så kan man se att strukturen fick sig en rejäl omgång. Jag tror dock att det var väldigt viktigt för organisationen att ta en titt på hur det faktiskt såg ut. Genom att inse att arbetet som man gjorde sett till vem som var chef var och liknande inte alls fungerande sett till kommunikationen mellan instanserna och oklarheten kring var eller vem personalen kunde vända sig till med frågor om arbetet och organisationen.

Genom att strukturera upp detta så skapades en tydligare bild av organisationen som helhet. Detta bidrog i sin tur till att de som arbetade fick tydligare roller och arbetsuppgifter. Jag menar att en ostrukturerad organisation bidrar till ett otydligt kommunikationsspektrum där de olika leden inom organisationen blir lidande. Vad som är intressant i den strukturella förändringen som har skett i den organisationen jag tittat närmare på är att de har strukturerat upp organisationen i olika avdelningar.

Min fundering kring detta är då att organisationer på senare år arbetar mot att decentralisera strukturen och i en mån försöka undvika att organisationen blir för hierarkisk och divisionaliserad. I vissa fall där organisationer arbetar mer rent tillsammans anser jag att det är helt rätt väg att gå. Det ger organisationerna en möjlighet att ta vara på varandras kompetenser och hjälpa varandra mer i det dagliga arbetet.

I andra fall där det ser annorlunda ut från dag till dag så kan jag tycka att det är bra för organisationen att vara uppdelade. Med en tydlig struktur och ett tydligt ledarskap så anser jag att organisationens arbete främjas. Speciellt vad gäller organisationer som genomgått en turbulent tid. För att komma tillbaka på banan igen så tycker jag att det är bra för organisationens välmående att få en tydlig struktur till en början. När organisationen stadgat sig lite och situationen lugnat ner sig så kan man börja kolla på vad man kan göra för att undvika att organisationen blir allt för hierarkisk och toppstyrd.

## **5.5 Mål och organisationskultur**

Målen som organisationen satte upp tillsammans med konsultföretaget anser jag var bra och genomtänkta. Vad jag funderar på dock är huruvida man hade insikt kring det jag

analyserade till att vara relaterat till organisationskultur eller om det inte var ändamålet. Jag personligen anser att en god organisationskultur är viktig inom en organisation. Genom att ha en väl etablerad kultur så anser jag att det skapas en bild internt kring företaget som skapar gemenskap och motiverar alla medarbetare att jobba tillsammans mot sina mål. Med hjälp av gemensamma värderingar, en gemensam bild av organisationen och en historia kring företaget så kommer en kultur att förr eller senare etableras. Med hjälp av de mål som sätts där kontentan av det hela skulle kunna tolkas vara att skapa en generell bild om hur det är att arbeta inom organisationen. Då skulle man kunna tolka det som att en kultur är på väg att bildas.

Är detta då rätt för en organisation som genomgått en större förändring? Jag skulle svara både ja och nej på den frågan. Jag anser att prioriteringen borde ligga på att etablera en tydlig struktur där det kommunikativa handlandet och medarbetarna får det största fokuset. Samtidigt så menar jag precis som jag nämnde innan att organisationskultur är viktig. Jag anser att det kan vara bra för ett företag som är i en nyetableringsfas att ha underliggande värderingar som kommunicerar ut tydliga mål med vart organisationen är på väg.

Genom detta så menar jag att organisationen alltid har en underliggande vilja att skapa och etablera en organisationskultur. En underliggande vilja som inte nödvändigtvis behöver vara det huvudsakliga målet men genom att ha tydliga mål kring hur organisationen ska se ut och hur den ska sköts så kanske det inte behöver ses som ett huvudsakligt mål. Vad jag menar är att med tydlig kommunikation mellan leden vad gäller målbilden för organisationen så kan kulturen komma att etableras på egen hand utan att själva fokuset behöver läggas på detta.

## ***5.6 Samverkan mellan de olika organisationsdelarna***

I detta kapitel så kommer jag att binda ihop mina fyra nyckelbegrepp för att eventuellt påvisa samband som jag stött på i min forskning.

Vad har jag då kommit fram till i min forskning?

För att en organisation ska vara välmående och fungera på en daglig basis så anser jag att det krävs en god nivå av samspel mellan de olika organisationsleden. De olika faktorerna eller de nyckelord jag tagit fram agerar i ett samspel med varandra. Om något av de fallerar så kommer det märkas inom organisationen och påverka varandra.

Funkar inte ledarskapet gentemot personalen så kommer inget förtroende skapas, funkar inte organisationsstrukturen kommer det vara bristande kommunikation. Är organisationskulturen dålig så kommer inte personalen att vara välmående tillsammans. Alla dessa faktorer kommer att spela roll med varandra.

Som ett fungerande kugghjul så funkar det endast om alla enheter snurrar åt samma håll och integreras med varandra och det är ungefär så jag menar med en organisation. För att organisationen ska fungera och flyta på så krävs det att alla enheter jobbar tillsammans mot samma mål och integrerar med varandra.

Genom organisationsförändringar så kommer också de olika delarna påverkas. Förutsatt att ledarskapet får sig en uppdatering så kommer det att förändras. Förutsatt att deltagarna tar till sig det som sägs på en ledarskapsutveckling så är det bara att anta att de nya metoder och liknande som de lär sig kommer ges försök att appliceras i praktiken också.

Utifrån det jag har läst och tagit till mig tillsammans med mina intervjuer som jag genomfört i organisationen så kommer jag inte ifrån det faktum att A och O för en organisation i förändring är kommunikation. Förmågan att kunna kommunicera ut allt väsentligt till sina medarbetare. Att ha transparens genom alla led i organisationen så undviker man att undanhålla information mot sina medarbetare och det skapas förtroende sinsemellan medarbetare och chefer/ledare.

Kommunikationen anser jag går in under mina nyckelord. Det är ledarnas uppgift att kunna dela med sig av informationen. Organisationsstrukturen ger möjligheter till transparens. Oavsett vilken typ av struktur man besitter inom organisationen så är denna transparens viktig. Visst, det kanske är lättare att ha helt öppen kommunikation i mindre divisionaliserade och platta organisationer.

Med det sagt så kanske det blir nästa steg att ta för den organisationen jag kollat närmare på. Som nämnt i diskussionskapitlet så anser jag dock det viktiga nu att få en tydlig struktur och en möjlighet att "sätta" organisationen. Skapa nya rutiner kring de olika rollerna inom organisationen och tydligt visa vad som gäller och hur det fungerar. Med det sagt så anser jag att det är rätt väg att gå till en början vad gäller den nya strukturen, att nu från start hålla den divisionaliserad för att sedan kontinuerligt reflektera och utvärdera hur allting har fungerat, vad som har gått bra och vad som kan göras bättre.

## ***5.7 Metoddiskussion***

Mina respondenter består av lika andel kvinnor som män, åldrarna varierar från 26 - 63 vilket ger mig ett relativt brett spektrum av individuella erfarenheter kring ledarskap och organisationer. Differensen i åldrar låter mig dessutom få en uppfattning om hur organisationer och ledarskap har utvecklats över de senaste decennierna. De frågor jag har ställt har lett till att respondenterna har kunnat utveckla sina svar och gett sin egna bild kring mina teman utan att mina egna föreställningar och förväntningar har influerat svaren.

Detta har gett mig en högre validitet i undersökningen och analyserna utifrån resultatet görs helt utifrån respondenternas svar. Intervjuguiden låter mig följa mina teman i en naturlig gång, Det har funnits lägen där frågor som jag egentligen menat att ställa senare besvarats i ett tidigare skede. När jag väl har kommit till den frågan igen så låter jag sammanfatta vad de sa kring ämnet för att sedan eventuellt be intervjupersonerna att utveckla svaret ytterligare.

I och med att jag valde en organisation som är lokaliserad i Norra Uppland så har det bidragit till lite resor för att utföra intervjuerna. Bara restiden har uppkommit i ca 18

timmar och personliga utlägg för dessa resor. Jag ångrar inte att jag har gjort på detta viset utan ser det snarare som en personlig utveckling i att genomföra någonting jag faktiskt har velat kika närmare på.

Eftersom jag intervjuar personer från två olika organisationer som arbetar mot samma mål så har mina intervjufrågor skilt sig lite beroende på vilken respondent som har svarat. Jag har varit tvungen att ställa frågorna utifrån antingen ett organisatoriskt perspektiv när jag har pratat med de anställda inom den berörda organisationen samt lite anorlunda när jag pratat med konsulterna som genomför utvecklingsinsatsen.

Intervjuerna har heller inte varit exakt likadana i förhållande till miljö och omgivning. Detta kan då leda till att reliabiliteten sänks. För att hög reliabilitet ska uppnås så behövs det att intervjumiljön och de yttre förutsättningarna är så lika varandra som möjligt. (Larsson, Lilja & Mannheimer 2010).

Jag personligen borde nog ha testat min intervjuguide för att se hur pass mycket frågorna gick ihop med varandra. Jag är inte missnöjd med de resultat och de svar jag har fått men jag fick under intervjuerna tänka till och anpassa om mina frågor så att det inte skulle bli för repetitivt och för att inte få intervjupersonen att känna sig osäker på om jag har förstått eller inte.

## **5.8 Litteraturdiskussion**

Som jag har beskrivit i min litteratursökning så har jag i största möjliga mån försökt att använda mig utav litteratur och artiklar som kommer från detta årtionde. Vad gäller artiklarna så kunde jag lätt anpassa sökningen så att endast aktuella artiklar dök upp i mina sökningar. Vad gäller litteraturen så blev det lite mer komplicerat. Jag har försökt att använda mig av litteratur som jag ansåg passade mina studier och samtidigt var aktuella.

Detta har dock i några fall visat sig vara lite svårt. Jag har därför några böcker som härstammar från det förra seklet. Dock så har jag försökt att analysera den litteraturen till den mån att jag anser att den fortfarande är relevant att applicera på dagens miljö och den värld vi lever i idag. En del av litteraturen har möjligen också utgåvor som kommit ut senare och har uppdaterats. Mitt syfte med den litteraturen jag har använt är att skapa en bred förståelse för läsaren så att hen kan relatera till det jag har skrivit och det jag kommit fram till.

Jag känner dock att jag hade kunnat använda mig av mer litteratur för att på så sätt stärka mina teorier och eventuellt kunna binda min empiri till detta starkare. I det stora hela så anser jag dock att den litteraturen och de artiklar jag använt har varit bra. En bok som jag använt mig mycket av är *Organizational Behaviour* av Ray French, Charlotte Rayner, Gary Rees och Sally Rumbles. Jag anser att den boken är så pass bred vad gäller den forskning jag utfört. Den tar upp många av mina nyckelord och är pedagogisk på ett stt som passar mig där konkreta exempel målas upp kring olika situationer.



Den tidigare nämnda boken tillsammans med de övriga författarna vars litteratur jag använt mig utav används flitigt runt omkring Human Resource-sfären och jag anser att de bidrar till att andra skapar förståelse och därmed kan forska vidare i ämnet

## 6 Avslutning

I detta avslutande kapitel kommer jag att presentera vad jag har tagit till mig under tidens gång. Jag kommer även diskutera vad man kan göra för framtida forskning på ämnet samt bidra med några slutliga reflektioner kring mitt arbete.

Med denna uppsats så vill jag belysa vad som händer i en organisation i förändring. Alla organisationer ser olika ut men trots det så finns det medel och modeller som kan gå att applicera på de allra flesta. Genom att analysera hur olika organisationsdelar påverkas av förändring hoppas jag att närmare kunna förklara samspelet mellan dessa. Mitt mål med detta var att skapa en förståelse kring hur organisationer påverkas, hur organisationer kan hantera och framförallt hur man kan använda sig utav tillika extern som intern kompetens för att hantera detta. Jag vill också ge alla en möjlighet att förstå hur organisationer kan fungera och hur de håller ihop oavsett vilken bakgrund man har i arbetslivet. Det finns saker jag är nöjd med men det finns också saker jag känner att jag kunnat göra bättre eller vad man skulle kunna forska vidare inom samma ämne. Ett exempel är huruvida min datainsamling känns tillräcklig. Det hade i efterhand varit intressant att exempelvis genom en komplettering inkluderat en kvantitativ undersökning på det företag jag genomförde mina intervjuer på få en överblick kring hur den anställda personalen har uppfattat den förändring som skett. Även om mycket av besluten fattas på högre instans så är det fortfarande en majoritet som ser till så att det dagliga arbetet flyter på som det ska. Jag tror också att ingående forskning kring ämnet skulle vara relevant, att titta på en långtgående process under en organisationsförändring. Detta kan komma att kräva en del resurser men skulle också kunna ge ett svar på hur organisationer hanterar organisationsförändringar.

Jag har under tiden för detta uppsatsskrivande lärt mig mycket kring just mitt ämne. Vad som faktiskt kan hända, att allt inte alltid är frid och fröjd, hur organisationer faktiskt fungerar och hur vitala vissa delar är. Detta har gett mig en inblick i mitt kommande arbetsliv och jag hoppas att jag ska kunna blicka tillbaka till detta och kunna applicera min kunskap framöver.

## Referenser

- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: Genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: LIBER
- Alvesson, M. *Understanding organizational culture 2nd edition, 2013*
- Alvesson, M. (2013). *Organisation och ledning*. Studentlitteratur.
- Alvesson, M. och Sveningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Akintunde Musibau, A, Cho, Nm, Ekanem Edem Udo, U, & Ojochide Fred, P 2016 ”How organizational structure aids business performance, *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, vol. 7, no. 8, pp. 64–68
- Angelöw, B., Jonsson, T. and Stier, J. (2015). *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press
- Bryman, A. and Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, Harper & Row
- Ciulla et al 2005 in *Transformative Leadership: Achieving Unparalleled Excellence*
- Caldwell, C., Dixon, R.D., Floyd, L.A. et al. *J Bus Ethics* (2012) 109: 175
- Denscombe, M. (2014). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur
- Donde Ashmos Plowman, 2007 *The Leadership Quarterly* 18:4 (August 2007), pp. 341–356;
- Englehardt. Charles S, Simmons. Peter R, (2002) ”Organizational flexibility for a changing world” *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 Issue: 3, pp 113 – 121
- Farell.Maggie (2017) *Leadership Reflections: Leadership Skills for Knowledge Management*, *Journal of Library Administration*, 57:6, 674–682)
- French, R. (2011). *Organizational behaviour*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Harris Milton, a, & Artur Raviv, a 2002, 'Organization Design', *Management Science*, no. 7, p. 852.-866
- Hofstede Geert  
*International Studies of Management & Organization*  
Vol. 10, No. 4, Organizations and Societies (Winter, 1980/1981), pp. 15-41

Kuhnert Karl W. and Lewis Philip *The Academy of Management Review* Vol. 12, No. 4 (Oct., 1987), pp. 648-657

Mariana, S 2017. 'DRIVERS OF ORGANIZATIONAL CHANGES'. *Economica* Vol 2 Iss 100, Pp 16-23 (2017) no. 100.

Mintzberg, Henry (1983): *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Senior, B. and Swales, S. (2016). *Organizational change*. Harlow, England: Pearson.

Shafiee, H., Razmina, E., & Zeymaran N. K (2016) *Investigating the relationship between Organizational Structure Factors and Personnel Performance*. *International Journal of Management, Accounting and Economics* 3(2), 160–165

Smith, Frank J. 2003 *Organizational surveys: the diagnosis and betterment of organizations through their members*. Lawrence Erlbaum Associates

Terence Mauri, (2017) "Why leadership styles matter", *Strategic Direction*, Vol. 33 Issue: 1, pp.1-4)

# **Bilaga 1**

## **Intervjuguide**

### **Bakgrundsfrågor**

Ålder

Anställningsform

Antal år på företaget

Arbetsuppgifter

Utbildning

Kan du berätta om ditt tidigare yrkesliv?

### **Ledarskap**

Vad är ledarskap för dig?

Vad tycker du kännetecknar ett gott ledarskap?

Mindre bra ledarskap?

Hur upplever du ditt nuvarande ledarskap?

Vad ser du för utvecklingsmöjligheter?

### **Utveckling & Lärande**

Vad är bakgrunden till det här uppdraget?

Varför genomför ni den här utvecklingsinsatsen?

Har du några tidigare erfarenheter från liknande program?

Vad har ni för kortsiktiga respektiva långsiktiga mål med den här insatsen?

Har ni satt upp mål tillsammans med det externa konsultföretaget?

### **Organisationsstruktur**

På vilket sätt anser du att organisationsstrukturen är viktig för ledarskapet inom organisationen?

Hur ser den nuvarande strukturen ut i organisationen?

Hur såg det ut tidigare?

Är du nöjd med den nuvarande strukturen?



**LUNDS**  
UNIVERSITET

**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[WWW.soc.lu.se](http://WWW.soc.lu.se)**

