

Kandidatuppsats 10 p
Ekonomihögskolan
Lunds universitet
Vårterminen 2006



Social identitet i organisationsförändring

– en fallstudie av Banverket Projektering

Handledare:
Johan Alvehus

Författare:
Sebastian Anderson
Anna Axelsson
Lizette Stendahl

Förord

Vi vill först och främst tacka Banverket Projektering, och framförallt deras Malmökontor, som genom hjälpsamt bemötande möjliggjort denna uppsats. Speciellt tack till de anställda som med engagemang deltog i våra intervjuer.

Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Johan Alvehus, som varit en inspirationskälla och som under uppsatsens gång kommit med konstruktiva synpunkter.

Lund den 31 maj 2006

Sebastian Anderson
Anna Axelsson
Lizette Stendahl

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Social identitet i organisationsförändring – en fallstudie av Banverket Projektering
Ämne/Kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
Inlämningsdatum:	2006-05-31
Författare:	Sebastian Anderson Anna Axelsson Lizette Stendahl
Handledare:	Johan Alvehus
Nyckelord:	Social identitet, coaching, organisationsförändring, Banverket Projektering och medarbetarperspektiv.
Syfte:	Med de anställda i fokus vill vi utreda om, och i så fall hur, organisationsförändringen påverkat medarbetarnas sociala identitet. Vi vill skapa en förståelse för vilken roll coaching kan ha i organisationsförändringar, sett ur perspektivet social identitet.
Metod:	Uppsatsens metod är kvalitativt utformad med en induktiv forskningsansats. Det empiriska materialet är insamlat genom dokument och semistrukturerade intervjuer med 9 anställda på Banverket Projektering Malmö.
Teori:	Uppsatsen är analyserad utifrån teorier om social identitet och coaching.
Empiri:	Banverket Projektering har genomgått en organisationsförändring, och empirin om detta är främst baserad på våra intervjudata.
Slutsatser:	Vi har funnit att den sociala identiteten har förändrats på Banverket Projektering i och med organisationsförändringen, och att coaching haft inverkan på detta. Vidare har framkommit att det förekommer gråzoner inom coachingverksamheten. Gråzonerna kan motverkas genom social identitetscoaching. Social identitetscoaching bygger på utvidgad och koncentrerad gemenskap, utbyte av åsikter och trygghet för de anställda.

Abstract

- Title:** Social identity in organizational change – a case study of Banverket Projektering
- Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Date:** 2006-05-31
- Authors:** Sebastian Anderson
Anna Axelsson
Lizette Stendahl
- Advisor:** Johan Alvehus
- Key words:** Social identity, coaching, organizational change, Banverket Projektering and employee perspective.
- Purpose:** With focus on the employees we want to find out if, and in that case how, the organizational change has affected the employees' social identity. We want to create an understanding for which role coaching might have in organizational changes from the perspective of social identity.
- Methodology:** The report is qualitative and it's characteristic is that of an inductive research procedure. The empirical material is based on semi-structured interviews with 9 employees at Banverket Projektering Malmö.
- Theoretical perspectives:** The theoretical frame is based on theories of social identity and coaching.
- Empirical foundation:** Banverket Projektering has undergone an organizational change and the empirical foundation and is first and foremost based on data from our interviews.
- Conclusions:** We concluded that the social identity within Banverket Projektering has been transformed and that coaching has had an impact. Further conclusions are that unclearness concerning coaching occurs, which can be prevented by social identity coaching. Social identity coaching relies on an extended and concentrated fellowship, exchange of opinions and security for the employees.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING OCH PROBLEMATISERING	7
1.1 BAKGRUND TILL STUDIEN	7
1.2 ÄMNESINRINGNING OCH TIDIGARE FORSKNING	8
1.3 PROBLEMDISKUSSION	9
1.4 SYFTE	9
1.5 DISPOSITION	10
2. METOD	11
2.1 VARFÖR KVALITATIV FRAMFÖR KVANTITATIV METOD?	11
2.2 DEN INDUKTIVA ANSATSEN	11
2.3 FALLSTUDIE AV BANVERKET PROJEKTERING	12
2.4 DEN KVALITATIVA INTERVJUN	12
2.4.1 Intervjuguiden	14
2.4.2 Lodrätt tvärsnitt	15
2.4.3 Urval till intervjuer	15
2.4.4 Semistrukturerade intervjuer	16
2.4.5 Kontoret som intervjuplats	17
2.4.6 Användandet av bandinspelning	17
2.5 ÖVRIG EMPIRIINSAMLING	18
2.6 ANALYSENS STRUKTUR	18
2.7 EMPIRI- OCH RESULTATFRAMSTÄLLNING	19
2.8 KAPITELRESUMÉ	20
3. SOCIAL IDENTITET OCH COACHING	21
3.1 SOCIAL IDENTITET	21
3.1.1 ... genom organisatorisk identitet	22
3.1.2 Social identitet i en organisatorisk kontext	23
3.2 COACHING	25
3.2.1 Medvetenhet och ansvar – coachingens kärna	26
3.2.2 Coaching vid förändring	28
3.2.3 Coachingfundamentet för att lyckas, finns det?	28
3.2.4 Att chefa som en coach	29
3.2.5 Idealfallet av coaching vid förändring?	30
3.3 KAPITELRESUMÉ	31
4. FÖRETAGSPRESENTATION	32
4.1 BAKGRUND	32
4.2 AFFÄRSIDÉ, VISION OCH VÄRDEGRUND	33
4.3 NÖRN OCH COACHING	34
4.4 PEJLING OCH CAMPUS	35
4.5 IDENTITET	35
4.6 KAPITELRESUMÉ	35

5. ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGENS INVERKAN PÅ MEDARBETARNAS SOCIALA IDENTITET	36
5.1 INLEDNING OCH UPPLÄGG TILL ANALYSEN	36
5.2 KATEGORISERING	37
5.2.1 <i>En grupp</i>	37
5.2.2 <i>Konsult</i>	37
5.2.3 <i>Järnvägen och Banverket</i>	39
5.3 UPPMUNTRAN	40
5.4 MEDARBETARNAS RÖST	42
5.5 SJÄLVFÖRBÄTTRING	43
5.5.1 <i>Coachingrollen och dess innebörd</i>	43
5.5.2 <i>Överensstämmelse med årsrapporten?</i>	45
5.5.3 <i>Coachen som närmsta chef</i>	47
5.6 KAPITELRESUMÉ	49
6. SAMMANLÄNKADE ANALYS AV SOCIAL IDENTITET OCH COACHING.....	50
6.1 UTVIDGAD OCH KONCENTRERAD GEMENSKAP	50
6.2 UTBYTE AV ÅSIKTER	52
6.3 TRYGGHET FÖR DE ANSTÄLLDA	53
6.4 GRÄZONER?	54
6.4.1 <i>Ansvar och medvetenhet</i>	55
6.4.2 <i>Gruppgemenskap och överidentifikation</i>	56
6.4.3 <i>Uppmuntran genom tillhörighet</i>	56
6.4.4 <i>Orosmoln belyses</i>	57
6.5 KAPITELRESUMÉ	57
7. SOCIAL IDENTITETSCOACHING.....	59
7.1 DISKUSSION	59
7.2 UTFORMNING AV SOCIAL IDENTITETSCOACHING	61
7.3 ÅTERKOPPLING TILL PROBLEMSTÄLLNING OCH SYFTE	64
7.4 METODREFLEKTIONER	64
7.5 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	65
8. REFERENSFÖRTECKNING	66
8.1 BÖCKER	66
8.2 ARTIKLAR OCH RAPPORTER.....	68
8.3 ÖVRIGA KÄLLOR	69

1. Inledning och problematisering

I detta kapitel presenteras valet av uppsatsämne. Detta görs genom bakgrund, beskrivning av syfte och den problemställning denna uppsats syftar till att besvara. Avslutningsvis visar en disposition upplägget av uppsatsen.

1.1 Bakgrund till studien

Social identitet, vilken betydelse har den? Banverket Projektering har nyligen genomgått en organisationsförändring som väckt vårt intresse. Då detta innebär en hel del förändringar för både organisation och personal blev vi intresserade av om organisationsförändringen haft någon betydelse för medarbetarnas sociala identitet. Artiklar och litteratur vi fann om social identitet byggde successivt upp en nyfikenhet om hur organisationsmedlemmarna uppfattar sin identitet under förändringen. Utifrån litteraturen uppfattade vi det som att social identitet är viktig för grupptillhörigheten, vilken vi uppfattar vara betydelsefull vid en organisationsförändring. Vi ansåg det vara intressant att studera den sociala identiteten i en organisation som gått från att vara helt i statens regi, till att bli konkurrensutsatt på den fria marknaden. Detta är fallet med Banverket Projektering.

Banverket Projektering gick sommaren 2001 från att vara en integrerad del av Banverket till att sträva efter att bli en mer avskild, marknadsorienterad och affärstänkande aktör. Tydliga gränser sattes upp mellan Banverket och Banverket Projektering. Numera upprättas separata budgetar och egna mål och visioner som tydliggjort gränsen mellan de båda. Banverket Projektering tillhör fortfarande Banverket, men fungerar som en resultatenheter. Det vill säga de ägs fortfarande av staten, men är konkurrensutsatta på marknaden. (Årsrapport 2005)

Inom Banverket Projektering arbetar cirka 470 konsulter, utspridda på sex projekteringskontor samt på tio satellitkontor över hela landet. Banverket Projektering utökar ständigt personalstyrkan och målet för år 2006 är att anställa ungefär 80 nya medarbetare. Det blir därför enligt Banverket Projektering viktigt att behålla redan anställd kompetent personal, vilka blir vägvisare för de nya medarbetarna. Att medarbetarna trivs och stannar kvar är av stor betydelse för att kunna fungera väl på den konkurrensutsatta marknaden. (Årsrapport 2005)

Vi blev ganska snart medvetna om att Banverket Projektering i samband med organisationsförändringen infört ett nytt coachingprogram. Vi ansåg detta vara ett perfekt tillfälle att få möjlighet att undersöka betydelsen av coaching för den sociala identiteten. Coaching kan för många organisationer anses vara ett viktigt verktyg för att få personalen att kunna prestera effektivt (Whitmore 2000). Satsningarna på coachingverksamheten inom Banverket Projektering har enligt företaget själva visat på goda resultat (Årsrapport 2005). Vi kände på grund av detta ett speciellt intresse för coachingprogrammet, då just coaching de senaste åren blivit allt mer populärt att använda sig av. Det skrivs ofta i tidningarna om

coaching och dess betydelse för personalens och företagens framsteg. Coaching har fått stor genomslagskraft och personal coachas allt oftare på sina arbetsplatser.

Utifrån den organisationsförändring som skett på Banverket Projektering, och deras implementering av ett nytt coachingprogram, upplevde vi det som relevant och intressant att ta reda på medarbetarnas syn på förändringen genom att applicera teorier om social identitet och coaching.

1.2 Ämnesinringning och tidigare forskning

Det finns en del forskning om social identitet i organisatoriskt sammanhang. Det har gjorts många tidigare studier om vad som sker med företag vid sammanslagningar, exempelvis van Dick, Ullrich & Tissington (2006) och Terry (2001). Då tidigare studier som gjorts om organisationsförändring många gånger undersökt förändringen ur ett managementperspektiv (Ragneklint 2002), anser vi att det är av stor vikt att belysa medarbetarnas perspektiv. Det har inte skrivits så mycket om vad just konkurrensutsättning innebär för individen och dennes identitet, vad vi kunnat se, utan det har främst forskats kring vad konkurrensutsättning innebär för organisationen i stort, exempelvis Lind (1995). Det finns dock forskning som behandlar hur medarbetarna upplever organisationsförändring på ett multinationellt företag (Deetz 1998) och hur den sociala identiteten förändras. Dock har vi inte heller här kunnat finna någon koppling om, och i så fall hur, den sociala identiteten påverkas genom coaching.

Det finns relativt många studier och handböcker som berör coaching, och detta visar på betydelsen av metoden och den relevans coaching har i dagens företag. Som Parsloe & Wray (2002 s. 17) uttrycker det:

Vi befinner oss troligtvis mitt i en 'intellektuell revolution' inom detta verksamhetsfält, och det är knappast förvånande att det fortfarande råder en viss förvirring kring definitioner och språkbruk. Vi förutspår att coaching och mentorskap vid slutet av nästa årtionde kommer att ha blivit så pass klart definierade och integrerade i arbetslivet och samhället, att man rutinmässigt kommer att beskriva dem som 'vårt vanliga sätt att arbeta'.

Coaching har sitt ursprung från 1970-talets amerikanska managementförfattare. Parsloe & Wray (2002) framhäver bland andra Gallwey, med sin bok "Tennis – Det inre spelet" från 1975, som den amerikanska författaren vilken haft störst inflytande på verksamhetsfältet. Många tidigare studier om coaching har främst handlat om idrott, exempelvis Whitmore (2000) och Steinberg (2004). Det finns även litteratur om coaching av studenter (Westelius 1993) och om coaching i allmänhet, och hur det kan användas på jobbet (Nilzon 2004).

Det är just kopplingen mellan vad som sker med personalens sociala identitet i förhållande till en stor organisationsförändring, i detta fall just konkurrensutsättning, som vi finner är av intresse. Dessutom är det coachingprogram som har införts på Banverket Projektering ytterligare ett sätt för oss att belysa den sociala identiteten. Just belysandet av dessa samband har vi haft svårt att hitta empiriska studier som behandlar. Vi hoppas att vi genom vår analys

ska kunna ge en förståelse för vad de förändringar som skett på Banverket Projektering haft för betydelse för medarbetarnas sociala identitet.

1.3 Problemdiskussion

Vi vill med andra ord undersöka den sociala identiteten hos medarbetarna i förändringsprocessen och om coaching haft någon påverkan. Då tiden är knapp och geografin hindrar från ett övergripande undersökande och intervjuande av samtliga Banverket Projekterings kontor, har valet av undersökningsområde begränsats till Malmökontoret. På Malmökontoret finns cirka 80 medarbetare, där den högste chefen är mellancheft till huvudkontoret i Borlänge. Det finns en distans till beslutsfattandet som i denna uppsats inte kan belysas. Det har dessutom enbart utförts intervjuer från ett av Banverket Projekterings affärsområden vilket begränsar undersökningen ytterligare.

Som nämnts vill vi undersöka medarbetarnas perspektiv vid den organisationsförändring som skett, och fortfarande sker, då Banverket Projektering från att ha varit statligt styrt blivit konkurrensutsatt. Vår förhoppning är att kunna belysa den sociala identitet medarbetarna har när organisationen genomgår en rad förändringar. Genom den sociala identiteten i organisatorisk kontext är vårt fokus att se på förändringen utifrån medarbetarnas perspektiv, och hur de uppfattar att deras sociala identitet påverkats. Detta har vi valt att tydliggöra genom att belysa coaching och betydelsen av denna för medarbetarna i en förändringsprocess. Vår problemställning blir därför:

- *Har medarbetarnas sociala identitet förändrats i och med organisationsförändringen på Banverket Projektering, och vilken roll har i så fall coaching haft?*

1.4 Syfte

Med de anställda i fokus vill vi utreda om och i så fall hur organisationsförändringen påverkat medarbetarnas sociala identitet. Vi vill skapa en förståelse för vilken roll coaching kan ha i organisationsförändringar sett ur perspektivet social identitet.

1.5 Disposition

Uppsatsen består av 7 kapitel. I detta inledande kapitel har vi gett bakgrunden till vår studie och ringat in ämnet, och vidare fört en problemdiskussion samt tydliggjort syftet med uppsatsen. Kapitel 2 består av en redogörelse för vår metod under uppsatsen. Där vi beskriver vårt tillvägagångssätt och de val vi hela tiden tagit i beaktande för att genomföra vår empiriska studie. Under kapitel 3 gör vi en teorigenomgång utifrån social identitet och coaching. Teorierna beskrivs utifrån organisatorisk kontext då detta är av speciell betydelse för den empiriska studie vi genomfört genom medarbetarna på Banverket Projektering. Vidare ges i kapitel 4 en företagspresentation, vilken ger en bakgrund om företaget för att kunna ge en djupare förståelse för kommande analys. Kapitel 5 beskriver organisationsförändringens inverkan på medarbetarna på Banverket Projektering genom en redogörelse och analys av intervjudata från de anställda. Under kapitel 6 fördjupas analysen genom att sammanlänka social identitet och coaching och ge en vidare teoritillämpning. Avslutningsvis presenterar vi i kapitel 7 de slutsatser vi kommit fram till.

2. Metod

I detta kapitel kommer det att redogöras för vårt val av metod. Vi kommer att arbeta utifrån den kvalitativa metoden med induktiv ansats. Syftet med uppsatsen är inte att skapa generalitet utan vi försöker belysa motsägelser och tvetydigheter för att på så sätt bejaka mångfalden hos personalen. Det naturliga valet av metod har därför blivit att använda oss av kvalitativt tillvägagångssätt framför det kvantitativa. Hur vi gått tillväga och vilka val som gjorts redogörs för i detta kapitel.

2.1 Varför kvalitativ framför kvantitativ metod?

Enligt Bryman & Bell (2005) tenderar kvalitativ forskning att i jämförelse med en kvantitativ strategi vara en mer öppen forskningsstrategi. Kvalitativ forskning är mer inriktad på ordet och dess mening än siffror och resultat, som i den kvantitativa forskningen. Tyngdpunkten ligger på att vinna en förståelse av den sociala verkligheten på basis av hur deltagarna i en viss miljö tolkar denna verklighet, där de sociala egenskaperna är resultat från samspelet som pågår mellan individer. (Bryman & Bell 2005) Med öppenhet som nyckelord för att kunna locka fram nyanserad data arbetar den kvalitativa metoden, som vill få fram hur människor tolkar och förstår en given situation. Vår problemställning och vårt syfte förutsätter användning av den kvalitativa metoden. (Jacobsen 2002) Hur utformningen av metoden gått till som lämpar sig just för vår uppsats presenteras nedan.

2.2 Den induktiva ansatsen

Vi har valt att arbeta utifrån induktiv ansats som går från empiri till teori. Utgångspunkten är verkligheten och praxis (Rienecker & Stray Jørgensen 2002). Detta föll sig naturligt då vi funnit ett intressant område att undersöka på Banverket Projektering. Teoribildning eller snarare teoriutveckling ska skapas på empirisk grund. I den deduktiva ansatsen väljs istället teorierna först, vilka sedan prövas, bekräftar eller avvisar vissa data. Detta tillvägagångssätt kan ibland uppfattas som svårare. Som Rienecker & Stray Jørgensen (2002 s. 161) uttrycker det:

Det är som att stå med tre par glasögon (teorier) och vilja skriva om vilket par som är bäst, eller hur de tillsammans kan bidra till en bättre optik. Men för att se vad? Och med vilka ögon?

Att skapa nya teorier är svårt och nästintill omöjligt, men att bygga ut eller sammanfatta befintliga teorier genom viss generalisering, men framförallt genom mångfaldsbelysning (Bryman & Bell 2005), är ett mera realistiskt mål för vår uppsats.

Den induktiva ansatsen arbetar utifrån att hålla ett öppet sinne vid empiriinsamlingen. Detta förhållningssätt, som vi har försökt arbeta utifrån, är en ouppnåbar idealbild. Svårigheten med att vara alldeles öppen talar därför delvis för att vi skulle använda oss av den deduktiva ansatsen istället, då exempelvis en i vår uppsatsgrupp har ett förflutet på Banverket Projektering, samt all annan bakgrund vi som olika individer har. Men om det deduktiva tillvägagångssättet använts hade inte den flexibilitet och mångfald som eftersträvades i empiriinsamlingen kunnat komma fram (Jacobsen 2002). Deduktivt finner undersökaren främst vad som önskas informationsmässigt utifrån hypoteser som ställs upp, vilket kan förbise intressanta detaljer som vi försökt komma åt. Det främsta målet med den deduktiva ansatsen är att bekräfta eller förkasta hypoteser. Utstickande information från hypoteserna som framkommer analyseras inte. (Bryman & Bell 2005) Då vi främst vill se till mångfalden väljer vi den induktiva ansatsen, eftersom dessa förbises i en deduktiv ansats. Det finns dock brister med den induktiva ansatsen också. I vårt fall riktas kritiken till att vi inte haft möjlighet att undersöka om resultatet blivit detsamma om vi kunnat jämföra med ett eller flera kontor. Avstånd och ekonomi hindrar denna bredare datainsamling, som hade kunnat möjliggöras genom den kvantitativa metoden med deduktiv ansats (Jacobsen 2002). Då vi, som poängterats, främst vill finna nyanser och motsägelser i våra data lämpar sig den induktiva ansatsen bäst. Vår empiri som ska ligga till grund för uppsatsen insamlas från Banverket Projektering.

2.3 Fallstudie av Banverket Projektering

En fallstudie av en organisation som Banverket Projektering är speciellt intressant, på grund av de förändringar som genomförts i samband med konkurrensutsättningen. Då dagens samhälle och den intensiva marknaden kräver en effektivisering av de statliga företagen kommer vi troligtvis även i framtiden se allt mer av denna utveckling. Banverket Projektering fungerar i vår studie som den empiriska verkligheten som vi sedan applicerar våra teorier på. En fallstudie som denna kan frambringa många intressanta resultat. En utvidgad presentation av vårt fallföretag kommer under kapitel 4. Vårt mål med användandet av en fallstudie är, som Bryman & Bell (2005) uttrycker det, att genomföra ett ingående studium av ett enda fall och utifrån detta sen göra en teoretisk analys.

2.4 Den kvalitativa intervjun

Den kvalitativa intervjun som har använts som metod vid datainsamlingen från Banverket Projekterings medarbetare har syftat till att kunna förstå den intervjuades åsikter och synpunkter. Vår ambition har varit att förstå både de tankar och känslor som personen förmedlar om förändringen. Vilka erfarenheter och hur föreställningsvärlden ser ut blir intressanta ingredienser vid tolkningen och analyseringen av svaren på intervjufrågorna (Trost 2005). Våra kvalitativa intervjustudier har utarbetats enligt Kvaless (1996) sju stadier. Uppräkningen nedan är dock en förenkling av vårt verkliga arbete och målet med våra intervjuer har skiljt sig åt från det Kvale betonar. Kvale är i större utsträckning ute efter

interaktionen mellan intervjuaren och den intervjuade och de synpunkter som utbyts mellan de båda. Vi har istället fokuserat enbart på den intervjuade. Intervjuaren har enbart deltagit i intervjuerna genom att ställa frågor och lyssna. Genom att intervjuaren inte delgett sina synpunkter och åsikter, har intervjuareffekten förhoppningsvis reducerats. Kvalets sju stadier har för oss varit givande att arbeta utifrån, men med vår egen tolkning och utformning av de olika beståndsdelarna.

De sju stadierna:

1. Tematisering – Vårt syfte formulerades och problemområde inringades. Vi hade dock flera problemområden som var intressanta och valde att specificera detta tydligare efter vilka data som senare framkom.

2. Design – Metodvalet avgjordes av vårt syfte då vi arbetade utifrån empirin från Banverket Projektering. Vi valde att använda det kvalitativa tillvägagångssättet med individuella intervjuer, eftersom vi genom detta såg störst potential att samla in relevant data. Vidare utformade vi en intervjuguide som skulle användas vid intervjuandet.

3. Intervjuandet – Vi utförde intervjuerna på Banverket Projekterings Malmökontor. Ett urval på nio personer med olika befattning och bakgrund ur ett lodrätt tvärsnitt gjordes, för att finna mångfald och nyanserad data. Under intervjuerna såg vi till att vara bakom stängda dörrar, för att kunna rikta all uppmärksamhet på de intervjuade och att dessa i sin tur inte blev distraherade.

4. Överför till bearbetningsbar form – Empiripresentationen delades upp i två delar. Den ena delen presenterar vi som bakgrund i kapitel 4 för att läsaren ska kunna tillgodogöra sig analysen bättre. Resterande empiri framkommer under de båda kapitlen som ingår i analysdelen, kapitel 5 och 6. I kapitel 4 är empirin hämtad från dokument, medan det i kapitel 5 och 6 kommer in empiri från intervjuerna.

5. Bearbetning och analys - Teorierna som valts ut för att analysera vårt datamaterial är de som behandlar social identitet och coaching. De används som bas för att analysera materialet som insamlats genom intervjuer och dokument.

6. Resultat – I det sista kapitlet redovisas vårt resultat. Kritisk granskning av resultatet genomförs för att öka trovärdigheten och validiteten.

7. Rapportering - Helheten presenteras i form av vår uppsats.

Nedan följer en längre och mer utvecklad redogörelse för våra mer specifika metodval. Intervjuguidens utformande motiveras och vidare görs en beskrivning av hur urvalet av intervjupersoner gick till. Diskussion kring valet av att använda ett lodrätt tvärsnitt med semistrukturerade intervjuer presenteras. Att intervjuerna genomförts på Banverket Projekterings Malmökontor, med bandspelare som hjälpmedel, kritiserar och motiveras. Även övrig empiriinsamling som har skett beskrivs. Vilket tillvägagångssätt som använts vid analysen beskrivs i korthet, samt ett klagörande av hur all empiri ska presenteras.

2.4.1 Intervjuguiden

Vårt tillvägagångssätt är som nämndes ovan individuella intervjuer, med frågor inom olika områden som vi skapat utifrån syftet att undersöka personalens syn på organisationsförändringen. För att ha någon form av mall med frågor skapade vi en intervjuguide, som en del av Kvalets designstadie. Det viktigaste för oss vid intervjuguidens utformande har varit att försöka skapa frågor som relaterar till den information vi söker och att dessa skulle ge intervjuerna flexibilitet (Bryman & Bell 2005). Då vi intervjuat personal med olika befattningar inom företaget, har vi valt att ställa frågor inom samma områden för att få fram deras olika syn på samma område. Samtidigt har ordning och antal frågor varierat efter vad som ansetts lämpligt. Detta beroende på medarbetarens tid i företaget, befattning och till en del också efter vad som har kommit fram under intervjuens gång, vilket väckt intresse för stunden (Bryman & Bell 2005).

Ur det teoretiska perspektivet har frågorna utformats för att få fram analyserbar information. Ingen större vikt har lagts vid att formulera frågorna utifrån att de inte kommer in på några känsliga områden för individen. Individen har istället varit fri att svara på vilket sätt som kändes bra och känsliga områden kunde på så sätt undvikas. Om frågorna skapats med inställningen att inte bli känsliga, hade det nästan inte gått att fråga om något som kunnat ge uppsatsen validitet. (Trost 2005) Då vi använt oss av individuella intervjuer har frågorna till viss del anpassats efter de olika individerna och på så sätt troligtvis hamnat på en nivå som de intervjuade varit bekväma med. Denna anpassning har även medfört att nya idéer och synsätt uppstått (Bryman & Bell 2005). Exempelvis har intressant oväntad information framkommit genom avvikande följdfrågor.

Innan intervjuguiden konstruerades läste vi in oss på ämnesområdet och hade formulerat ett syfte att utgå ifrån. Frågor ställdes upp så att de täckte in de både olika teoridelarna social identitet och coaching. Ordningen och formuleringen av frågorna varierade något från en intervju till nästa (Bryman & Bell 2005), beroende av att vi alla tre intervjuade. Var och en av oss intervjuade tre personer var, och vi fick alla fram ungefär den information som eftertraktades. Ibland omformulerades frågorna och ordningen kastades om, vilket bidrog till att alla intervjuer blev personliga och flytande (Trost 2005).

Innan intervjuandet påbörjades gav vi alla på kontoret en snabb översikt av varför intervjuerna skulle genomföras. Vi berättade vilka vi var och var vi kom ifrån och att vi skulle skriva en uppsats i företagsekonomi på kandidatnivå. Detta gjorde vi för att de som tillfrågades om att delta i intervjuer skulle veta vad intervjuerna skulle behandla. Genom denna förberedelse hade var och en av dem intervjuade möjligheten att i förväg tänka genom situationen och blev på så sätt förberedda (Jacobsen 2002). Denna introduktion till intervjuandet medförde att vi som intervjuare bekantade oss med den arbetsmiljö Banverket Projektering har på kontoret. Detta kan i sin tur kanske underlätta tolkningar och förståelse av insamlad data (Bryman & Bell 2005).

Redan efter den första intervjun samtalade vi om intervjuguiden och diskuterade vilka frågor som skulle fortsätta att finnas kvar och om vilka som blev de mest centrala och givande, för

att på så sätt kunna prioritera dessa (Trost 2005). Denna anpassning ökade effektiviteten av intervjuandet.

2.4.2 Lodrätt tvärsnitt

Det perspektiv vi utgick ifrån för att välja ut individer till de genomförda intervjuerna är ett lodrätt tvärsnitt på en av Banverkets divisioner; Banverket Projektering. Då hela Banverket Projektering består av cirka 470 medarbetare, har vi ur både ett tids- och kostnadseffektivt perspektiv beslutat oss för en avgränsning. Vi har enbart byggt vår analys på empiriinsamling från Malmökontoret, vilket har en personalstyrka på ungefär 80 personer. Det lodräta tvärsnittet börjar med kontorschefen högst upp för att sedan fortsätta nedåt med ledningsgrupp, coacher och coachade medarbetare. Genom detta tvärsnitt fångas de olika nivåerna på Malmökontoret upp. Antalet intervjuade bestod av nio personer med något olika bakgrund. Antalet föll sig naturligt, då det genom ett lodrätt tvärsnitt blev nio personer som hade de bakgrunder som vi var intresserade av att ha med i vår studie. Många i personalen har endast varit anställda ett eller två år, vilket vi fann inte var tillräckligt lång tid inom företaget för vår studie. I vårt urval finns både personal som varit anställda på Banverket långt innan Banverket Projektering startades 1998 till personal som endast varit anställda sedan 2003. Genom denna spridning av intervjupersoner och deras olika bakgrund bör det kunna presenteras data som kan belysa den mångfald av synpunkter och åsikter som framkom under intervjuerna (Jacobsen 2002).

Fallstudien behandlar en kollektiv enhet genom tvärsnittstudien. Tvärsnittstudien är den vanligaste och billigaste, men ger enbart förståelse för en viss specifik händelse och sambanden och olikheterna för detta. (Bryman & Bell 2005) Eftersom att förändringen på Banverket Projektering har pågått under en så lång tid har tvärsnittstudien vidare utformats retrospektivt, så som Jacobsen (2002) rekommenderar. Denna utformning tillåter frågor som behandlar vad som hänt under en längre tid och har gjort att vi inte behövt begränsa frågeställningen till att enbart behandla dagens situation, då flera år är intressanta och relevanta för uppsatsen. En medvetenhet om att människor inte alltid minns känslor och reaktioner av upplevelser från en tid tillbaka finns, men vi väljer att se till helheten på dessa frågor. Då vi intervjuar nio personer som de flesta varit med hela vägen genom konkurrensutsättningen, hoppas vi ändå kunna urskilja större och viktigare reaktioner. De frågor som behandlar dåtid fokuserar främst på väsentliga förändringar och inte så mycket på känslorna. Genom denna behandling av materialet minskar vi ner betydelsen av känsloreaktioner, som är svåra att minnas från händelser långt tillbaka i tiden.

2.4.3 Urval till intervjuer

Det tredje stadiet av Kvaales modell innefattar bland annat att göra urvalet till intervjuerna, som för oss till viss del styrdes av vår avsikt med dessa. Samtliga intervjuade ingår under ett och samma affärsområde, på vilket ett lodrätt tvärsnitt plockats ut. Att det blev just det valda

affärsområdet berodde inte på annat än att det fanns många med lång bakgrund och erfarenhet inom Banverket och/eller Banverket Projektering. Personerna har också varit intressanta att intervjua då dessa har stora kunskaper (Trost 2005). Vi fick hjälp med att välja ut lämpliga intervjupersoner, såsom Bryman & Bell (2005) förespråkar. Att alla dessa hade lätt för att uttrycka sig har underlättat intervjuerna. Urvalet har visat sig vara heterogent inom en given ram, med variation inom vissa områden. Denna strategiska urvalsprocess har bidragit till att ge det som eftersökes. (Trost 2005)

Prioriteringen har varit att höra de olika medarbetarnas åsikter och synpunkter, vilket möjliggjorts genom individuella intervjuer. Gruppintervjuer är ett annat alternativ, men risken för gruppåverkan då fler än en intervjuas samtidigt uteslöt denna metod. Möjligen hade då vissa personers närvaro hindrat andra från att uttrycka sin personliga åsikt av rädsla för konflikt. Risken finns att de mer tystlåtna låter de språksamma ta över. (Trost 2005) Ur etisk synvinkel uppstår ett annat problem som inte finns vid individuella intervjuer, nämligen det om tystnadsplikten (Bryman & Bell 2005). Intervjuarna har tystnadsplikt, men det har inte de övriga som ingår i gruppen som intervjuas. Risken finns då att information som inte borde föras vidare trots allt läcker ut, vilket kan medföra problem (Trost 2005). Visserligen kan inte lika många intervjuas individuellt som gruppvis, men fördelarna med individuella intervjuer har vägt över fördelarna med gruppintervjuer.

2.4.4 Semistrukturerade intervjuer

Djupstudier och deltagarobservationer, som Alvesson och Willmott (2001) menar har stor relevans, har vi varit tvungna att utesluta då uppsatsens tidsram inte givit utrymme för mer djupgående studier. Istället har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer såsom Alvesson och Willmott (2001) använt sig av i sin studie om identitetsreglering, då de menar att dessa lämpar sig bättre än enkätundersökningar eller slutna intervjuer. Vid denna typ av undersökning om social identitet krävs en mer detaljerad undersökning som sträcker sig över en längre tid. Genom semistrukturerade intervjuer kan vi förhoppningsvis ändå få detaljerade svar, då vi inte har en fast intervjuguide utan frågorna ger utrymme för mer nyansering. Svarsutrymmet till frågorna kan anpassas och de frågor som intervjupersonen ser som viktiga kan då ge utrymme till ett längre svar. I enkätundersökning och vid användandet av fasta mallar till intervjuer kan personerna inte vara lika fria i sina svar. Genom semistrukturerade intervjuer finns istället en möjlighet att minska styrningen av svaren. Vi betraktar semistrukturerade intervjuer som ett bra val, då vi på grund av tidsbrist och omfattning på uppsatsen inte kunnat genomföra mer djupgående empiriska studier. Därför anser vi det lämpligt att i så stor mån som möjligt använda semistrukturerade intervjuer tillsammans med tryckt material från Banverket Projektering. Bra semistrukturerade intervjuer möjliggör för oss att kunna utgå från den empiriska verkligheten utifrån de svar vi får. Dessa svar ger oss den empiriska verkligheten utifrån medarbetarnas syn och det är just den bilden av verkligheten vi vill nå. På denna har teorier sedan applicerats, som vidare skapat en bra grund för vår analys. Eftersom vår uppsats handlar om social identitet hade det varit mycket intressant att kunna göra djupstudier, vilket troligen gett oss ännu tillförlitligare och trovärdigare resultat, men vi har tyvärr ingen möjlighet att utföra sådana. Dock anser vi att

semistrukturerade intervjuer är tillförlitliga utifrån den grund att vi valt att se på social identitet utifrån medarbetarnas perspektiv. Där medarbetarna bäst själva beskriver hur de upplever den empiriska verkligheten. Vi är medvetna om att våra intervjuer enbart kan spegla en sida och version, nämligen den intervjuades.

Vi har försökt leva upp till det ideal som enligt Jacobsen (2002) bygger på att gå ut i verkligheten med så få förväntningar som möjligt och samla in data som sedan systematiseras. Vad vi menar med detta är att vi i så liten utsträckning som möjligt spekulerat om vilken information som kan framkomma under de olika frågorna och har därför inte haft specifika förväntningar. Våra förväntningar har främst varit kring vilka svarsområden som skulle beröras och vilka möjliga svar som skulle kunna framkomma. Genom de semistrukturerade intervjuerna har de intervjuade personerna kunnat tala med egna ord. Denna flexibilitet uppnås genom den kvalitativa utformningen och utesluter därmed det kvantitativa upplägget återigen (Bryman & Bell 2005). Kritik mot kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer talar om viss slutning av intervjuområde, men det behöver inte bara vara negativt. Helt öppna intervjuer hade troligtvis blivit så komplexa och resurskrävande att de nästan blivit omöjliga att analysera. För övrigt kan poängteras att det oftast ändå förekommer en viss strukturering, om än omedveten, genom fördomar och förutfattade meningar. Detta är inte enbart negativt då strukturering kan öka fokus och främja öppenhet. (Jacobsen 2002)

2.4.5 Kontoret som intervjuplats

Vid våra intervjuer har vi använt oss av kontoret som intervjuplats. Intervjuerna har främst utförts i konferensrum, men även i arbetsrum. Inga åhörare, mer än vi tre som utförde intervjuerna, har deltagit. Miljön har varit så ostörd som möjligt genom att sitta med stängda dörrar och eventuella telefonsamtal har varit kopplade till receptionen. Den intervjuade har förhoppningsvis kunnat känna sig trygg i intervjuarmiljön, då intervjuerna enbart ägt rum i Banverket Projekterings egna lokaler. Det är viktigt att den intervjuade inte känner att denne hamnar i någon form av underläge (Trost 2005), speciellt då vi alla tre uppsatsskrivare deltagit i samtliga intervjuer.

Risk för en negativ inverkan på intervjuerna på grund av valet av kontoret som intervjuplats har förekommit (Jacobsen 2002). De intervjuade kanske känner en rädsla för att andra medarbetare ska höra vad som sägs genom dörrarna. Men med anledning av tidsbrist, kostnad och lättillgänglighet har det fallit sig naturligt att ändå utnyttja möjligheten att intervjua på kontoret. En bättre miljö än denna hade varit svårt för oss att hitta.

2.4.6 Användandet av bandinspelning

Vi har valt att använda oss av bandspelare vid samtliga intervjuer. Då enbart en av oss har intervjuat i taget, medan de andra två tagit noter, fungerar inte bandspelaren för oss som det främsta dokumenterandet. Vi har enbart lyssnat på banden vid oklarheter om vad som

uppkommit och vid citerande. Detta för att inte riskera att presentera felaktig data och för att ge empirin extra reliabilitet (Jacobsen 2002). Vi är medvetna om att bandinspelning kräver mycket tid att lyssna av och skriva ner. Brist på tid har gjort att banden enbart använts vid behov (Trost 2005). Användandet av bandinspelning har förbättrat vårt minne när det behövs och har fungerat som en kontroll av omedvetna tolkningar. De korrekta citaten skapar gynnsammare förutsättningar för analysen (Bryman & Bell 2005).

Det finns ett par nackdelar med att använda bandspelare. En av dessa är att intervjupersonerna kan reagera negativt på att bli inspelade och bli hämmade att tala öppet. (Jacobsen 2002, Bryman & Bell 2005) För att försöka avdramatisera inspelningen har var och en av de intervjuade haft möjlighet att välja bort inspelning om de upplevt det obehagligt, och vi har förklarat att banden enbart ska användas för att kunna återge exakta citat. De intervjuade har då inte besvärats av bandspelaren och har, som vi upplevt det, talat obehindrat trots inspelning.

2.5 Övrig empiriinsamling

Vår empiriinsamling har som nämnts främst fokuserats till intervjuerna, men har även utökats med dokument. Då dokument är data som samlats in av andra kommer de i vår uppsats främst användas där intervjudata behöver kompletteras för att förstå sammanhanget. Exempelvis bakgrund och beskrivning av Banverket Projektering kommer att presenteras med hjälp av dokument som årsrapporter och information från intranät. Sådan information som hämtats ur dessa har ej varit relevant att fråga om i intervjuerna.

Intressant blir även att studera dokument som behandlar och talar om medarbetarnas åsikter, för att analysera om det finns överensstämmelse eller oförenlighet med våra intervjudata. Det svåra med sådan dokumentundersökning är enligt Bryman & Bell (2005) att relaterande dokument förbises, och även då vi fått tillträde till intranätet kan detta vara något som förbisetts även av oss.

Vi är medvetna om att det finns en problematik med användandet av dokument, då dessa oftast är avsedda för andra syften än vårt. Dokumenten och de tryckta texterna som vi kunnat ta del av genom kontakter och intranät bör behandlas kritiskt då dessa är skrivna av Banverket Projektering själva. Viss subjektivitet och risk för försköning av verkligheten finns (Jacobsen 2002).

2.6 Analysens struktur

Då empirin är insamlad genom kvalitativa ansatser får vi data som är nyanserad. Någon form av strukturering av dessa är oundviklig för att kunna analysera. Våra data har därför systematiserats för att kunna förmedla de olika nyanserna. För att på bästa sätt redogöra för empirin kommer ett empirikapitel att presentera insamlad data från skriftlig text och

dokumentation. Detta för att läsaren ska vara så pass insatt i bakgrunden och historiken av Banverket Projektering att denne ska kunna tillgodogöra sig analysen. Data från intervjuer kommer inte att presenteras i detta kapitel utan återfinns direkt i analysen. Efter noga avvägning har vi bestämt att eftersom all data från intervjuerna inte kommer att presenteras och analyseras, utan enbart utvalda delar, lämpar det sig bäst att integrera empiripresentation och analys. Detta för undvikning av upprepningar och en uppstapling av intervjudata. Ett ytterligare steg mot att skapa en lättillgänglig analys är att intervjudata kommer att delas upp i två delar. Den ena delen består av intervjuer från medarbetare med någon form av ledningsfunktion. De personer vi placerar i detta fack är kontorschef, verksamhetskoordinator och coacher, vi kallar denna grupp för ML. ML står för med ledningsfunktion. De har alla någon form av ledning involverat i sin befattning, men blir också själva coachade. Övriga intervjuade placeras i det andra facket, vilka inte har någon ledningsfunktion, som vi kallar UL det vill säga utan ledningsfunktion. Dessa blir coachade, men coachar inte i sin tur andra. Beteckningarna ML och UL förekommer i analysen för att referera till vilken grupp citaten kommer från.

Tolkningar har sedan börjat göras för att leta efter meningar och orsaker som förmedlats i intervjuerna. Vårt första steg av analysen i kapitel 5 hålls öppet till viss del för att i följande kapitel snävas åt. Genom denna struktur har läsaren möjlighet att först tillgodogöra sig intervjumaterialet och samtidigt få en viss analysering presenterad. I nästa kapitel ges en mer djupgående analys med vidare tolkningar.

Analysen sker genom att med hjälp av de teoretiska verktygen hitta det intressanta och tolka resultaten av detta (Trost 2005). Då den empiriska redovisningen fungerar som en förbindelse mellan den studerade miljön och den analys och tolkning som kommer att tas fram, är det av stor vikt att se till att denna blir lättillgänglig för läsaren (Nylén 2005).

2.7 Empiri- och resultatframställning

Insamlad data kommer till viss del redigeras genom att ta bort felsägningar, då dessa inte har någon analytisk grund och underlättar den etiska aspekten vad gäller anonymitet (Trost 2005). Vi överför våra data till bearbetningsbar form som är Kvaless femte stadiet och skapar på så sätt lättillgänglighet för läsaren.

Vad som bör poängteras är att nio intervjuer har genomförts, vilket enbart utgör en mindre del av kontorets personal. Dessa data bör kanske inte generaliseras, men i vissa avseenden kan sådan generalisering vara väsentlig för resultatet (Nylén 2005). Vid sökandet efter olikheter i data finns risk att tolkningar kan dras för långt (Jacobsen 2002). Vi kommer därför att granska och ifrågasätta våra resultat, genom att kritiskt granska varandras tolkningar i gruppen. På så sätt hoppas vi kunna minimera feltolkningar. Men då empiripresentation inte är en neutral aktivitet som beskriver världen på ett objektiva sätt vid analys, kommer vi att tillåta viss subjektivitet. Men för forskningens validitet kommer subjektiviteten att vara begränsad. Våra tolkningar och analyseringar kommer att sammanfattas i det sista kapitlet och blir kritiskt granskade av samtliga författare av denna uppsats för att öka trovärdigheten och validiteten.

Avslutningsvis kommer vi att reflektera över vilka konsekvenser resultaten av vår fallstudie har för vår frågeställning, som styrvt vårt metodval.

2.8 Kapitelresumé

Metodkapitlet har syftat till att finna ett passande tillvägagångssätt för att underlätta och klargöra arbetets gång under uppsatsskrivandet. Vi har relaterat vårt syfte och vår problemställning till valet av metod, vilket i vårt fall framförde den kvalitativa metoden med induktiv ansats som mest lämpat. Att arbeta utifrån en fallstudie av Banverket Projektering har prioriterats för att vi ansett detta vara intresseväckande. Semistrukturerade individuella intervjuer har varit vår främsta källa vid empiriinsamlingen. Tanken med att dessa data kompletteras av dokument är att skapa en helhetsbild för läsaren. Den ingående vidare utformningen av vårt tillvägagångssätt har utretts och diskuterats fram genom Kvalet sju stadier. Dessa stadier hoppas vi ska kunna förenkla förståelsen om vad vi avsett att uppnå genom vårt metodval.

3. Social identitet och coaching

I detta kapitel har vi valt att ta upp perspektiv om hur individen relaterar till det kollektiva, det vill säga organisatorisk identifiering, som vi anser vara av relevans för vår empiriska studie. Genom att se på en organisation som förändrats blir det intressant att belysa på vilket sätt individer identifierar sig med organisationen. Social identitets- och coachingteorierna har vi därför strukturerat utifrån detta som grund.

3.1 Social identitet

Social identitet har de senaste åren fått allt större genomslagskraft. Det är ett område det behövs mer forskning kring, då det som Hogg & Terry (2001) skriver finns mycket relevant och intressant information att hämta från denna teori. Mycket av litteraturen involverar Ashforth & Mael (1989). Det är utifrån denna vetenskapliga artikel som social identitetsteori har fått ett stort genomslag inom organisatorisk identifiering, då social identitetsteori presenterades tillsammans med organisatorisk psykologi (Hogg & Terry 2001, van Dick 2001). Vi tar vår utgångspunkt i Ashforth & Maels (1989) arbete, då vår ansats är att utgå från medarbetarnas perspektiv i en organisatorisk kontext.

Social Identity Theory (SIT), här benämnd social identitetsteori, kan sägas bestå dels av en personlig identitet och dels av en social identitet. Den personliga identiteten består av individuella kännetecken. Det som gör en person till en speciell person. Social identitet kan däremot vara en persons nationalitet, inte speciellt för individen utan något som delas med andra. Identitet är en klassificering i kategorier både av sig själv och av andra. En klassificering som görs i relation till andra organisationsmedlemmar. När det sker en förändring av vad en individ tycker sig tillhöra för någon slags kategori, så förändras också det som är framträdande för den sociala identiteten. (Ashforth 2001) För att definiera vilken kategori en individ tillhör, relaterar vi och gör jämförelser med andra kategorier. När en person fokuserar på att uppnå individuella mål är det den personliga identiteten som dominerar, medan den sociala identiteten är rådande när en person arbetar i och för en grupp (van Dick 2001).

Alvesson & Björkman (1992 s. 32) definierar social identitet på följande sätt:

Social identitet fyller två grundläggande funktioner. Den ena är att segmentera och ordna omgivningen genom att systematiskt definiera andra. Den andra är att lokalisera sig själv socialt. Självet bestäms av två element, den personliga identiteten, dvs vissa idiosynkratiska egenskaper, och den sociala identiteten, dvs perceptionen av sig själv som tillhörande en viss kategori. Social identitet handlar om identifiering med en viss kategori.

Detta kan tolkas som att för att förstå en persons identitet måste vi först och främst se på vad som är styrande i den personliga och i den sociala identiteten. Då fastställandet av den sociala

identiteten sker i jämförelse med andra kategorier, är det en persons sociala identifiering med den organisation denne arbetar inom som vi kommer att ställa i centrum.

3.1.1 ... genom organisatorisk identitet

En person kan identifiera sig genom kategorisering och med detta menas en uppdelning i kategorier mellan in-grupp respektive ut-grupp. In-gruppen är den grupp medarbetaren identifierar sig med. (Pratt 2001) När det gäller stora multinationella organisationer identifierar sig medlemmarna ofta med en del av organisationen, exempelvis den egna arbetsgruppen (van Knippenberg & Ellemers 2003). För att särskilja in-gruppen från ut-grupperna måste in-gruppen ses som annorlunda än de övriga. In-gruppen måste vara utmärkande så att kategorisering och identifikation främjas. Vidare också att de organisatoriska ut-grupperna är framträdande. (Pratt 2001) Det är också så att den egna arbetsgruppens mål kan skilja sig från de organisatoriska målen. Ibland är det även så att det som den egna arbetsgruppen gör inte stämmer överens med organisationens övergripande mål, exempelvis att arbeta övertid för att hjälpa en kollega. (van Knippenberg & Ellemers 2003) En interorganisatorisk konkurrens mellan in-gruppen och ut-grupper är också viktig. Konkurrensen får medlemmarna att tänka på vilka skillnader som finns mellan grupperna. Då tänker de inte lika mycket på att jämföra sig inom sin egen grupp, vilket annars kan leda till minskad identifiering med den egna gruppen (Pratt 2001).

Med self-enhancement, fritt översatt självförbättring, menas att medlemmarna i en in-grupp gör jämförelser med ut-grupper och genom detta förstärker sin egen grupps självkänsla (Pratt 2001). De gemensamma målen för in-gruppen gör det tydligare för dem att identifiera sig gentemot andra (Wegge & Haslam 2003). De grupper som framstår som mer gynnsamma av sina medlemmar, har en större sannolikhet att framkalla identifikation. En grupp som är prestigefylld, har en attraktiv profil och/eller har åstadkommit en organisatorisk identifikation som ökar medlemmarnas självaktning, underlättar för medlemmarna att identifiera sig med. (Pratt 2001)

Enligt Ashforth & Mael (1989) identifierar sig individer genom gruppmedlemskap, via känslan av att tillhöra en grupp. Att identifiera sig med en grupp gör att personen i organisationen känner sig som ett med gruppen. För att känna tillhörighet till en grupp och identifiera sig med en grupp behöver det inte tvunget finnas ett starkt ledarskap, interaktion, sammanhang och/eller ett beroende mellan organisationsmedlemmarna. Inte heller behöver alla individer i gruppen personligen gilla varandra.

Ibland kan det även vara så att den personliga identiteten hos en gruppmedlem kan göra hela den sociala identiteten svagare. Detta kan inträffa vid exempelvis en affärsresa då en av medarbetarna känner att värdet av att stanna hemma på grund av personliga skäl är större än att åka på resan tillsammans med övriga gruppmedlemmar. (Wegge & Haslam 2003)

Genom att medvetandegöra att det finns andra grupper som den egna gruppen kan känna konkurrens med eller som de ser som prestigefyllda gör att deras egen gruppidentitet kommer

fram. Identifikation med sin egen organisation/grupp gör att medarbetaren kan nå tillfredsställelse med de aktiviteter som stämmer överens med gruppens identitet och medarbetaren känner sig då som en del av helheten. (Ashforth & Mael 1989) Människor vill att just det de identifierar sig med ska ”ställas i bättre ljus” i jämförelse med annat. Social identifikation är att känna tillhörighet (Ashforth 2001). När den sociala identiteten är framträdande tänker och handlar en person i enlighet med den organisation personen tillhör. Till en del skapas mål, värden och hur man bör tänka och känna i det sociala medlemskapet (Ashforth 2001). En del människor identifierar sig exempelvis med en social identitet i form av en elitorganisation. En sådan organisation har ofta även någon slags bekräftelse av andra grupper (Alvesson & Robertson 2006). Den sociala identifikationen med organisationen har betydelse för hur en individ upplever sin egen och sina medarbetares situation. Vi vill därför försöka tydliggöra vikten av att se på en organisation genom social identitet.

3.1.2 Social identitet i en organisatorisk kontext

Det är människors tidigare erfarenheter som gör att de kan definiera sig i en social kategori av en organisation (Ashforth 1995). Organisatorisk identifikation kan ses som en form av social identifikation (Ashforth & Mael 1989). Genom den sociala identitetsteorin synliggörs medarbetarnas identifikation med organisationen och sitt yrke. Genom organisatorisk identifikation kan exempelvis konsulter identifiera sig med att se sig själva i en elitfirma hjälpa dem med att tydliggöra vad deras jag är. (Alvesson & Robertson 2006) Genom att förbättra organisationen ger detta i sin tur individen en allt mer bekräftande bild av sig själv, då den organisation denne tillhör blir allt bättre (van Dick 2001). Aspekter som organisation, yrke och ålder är mer eller mindre relevanta beroende på hur centrala dessa aspekter är för den enskilda individen (Alvesson & Björkman 1992), i skapandet av organisationens och gruppens identitet.

Vad som är intressant att poängtera är att människor och organisationer inte har identiteter på samma vis. Organisationer kan snarare studeras utifrån ett perspektiv ”som om de hade eller kunde ha identiteter” (Alvesson & Björkman 1992 s. 30). Organisatorisk identifikation är i princip vetskapen om att någon tillhör en organisation. I verkligheten är detta mer komplext. Dock är det som Ashforth & Mael (1989) hävdar, att identifikation är att känna samhörighet och det är just detta som är viktigt, allra helst i en organisationsförändring. Eftersom ju mer en person identifierar sig med en organisation desto större är sannolikheten att personen vill arbeta för organisationens bästa (van Knippenberg & van Leeuwen 2001). Personerna visar i sin tur ett större engagemang för den organisation de tillhör och är också mer nöjda med sin situation, vilket också ger en större vilja bland de anställda att stanna inom företaget (van Dick 2001). Dessutom, en starkare identitet blir också en viktigare del av det egna jaget (Ashforth 2001). Men det kan även finnas en del nackdelar med att identifiera sig för starkt med en organisation. Detta kan ibland ta sig i uttryck i att personalen identifierar sig på skilda sätt, vilket gör att medarbetarna fokuserar på olika företeelser de tycker identifierar organisationen. Det kan även ske en överidentifiering, som innebär att personalen följer alla beslut utan att reflektera över dessa, då de identifierar sig väldigt starkt med organisationen (van Dick 2001). Överidentifiering kan medföra svårigheter att anpassa sig till omställningar.

Identifiering med gruppen som ett komplement till medlemmarnas personliga intresse är inte en ersättning, utan det finns annat som fortfarande är av stor betydelse, till exempel att även betala rättvisa löner till den enskilda individen (van Knippenberg & Ellemers 2003).

Men många gånger har identiteten också en viktig betydelse. Arbetsidentiteten kan till exempel vara av stor betydelse för medlemmarna i en konsultfirma. Detta om de starkt definierar yrket som en del av sin sociala identitet. Däremot har det kanske inte i en organisation där en person arbetar för att huvudsakligen få en inkomst, lika stor betydelse för personens bestämmande av sin identitet. (Alvesson & Robertson 2006) Ibland kan yrket vara en viktig del av en själv, även om det inte alltid ses som det varken av en själv eller av andra. Ofta är det också så att personer försöker att framställa sitt yrke på bästa möjliga sätt. För ju större vikt en person sätter vid en speciell identitet desto viktigare blir den för att bestämma en persons jag. (Ashforth 2001) Till viss del påverkas en persons självkoncept av det medlemskap personen har i en organisation (van Dick 2001).

Genom organisationsbeslut som uppfattas som rättvisa känner sig människor respekterade och värdefulla. De blir därför stolta över att tillhöra organisationen. (Tyler 2001) Annat som kan bidra till samhörighet är till exempel att uppnå en känsla av elitism, vilken ofta kännetecknas av att personerna vill nå finansiell framgång som grupp men också individuellt. Även om det också är flera andra faktorer som kan vara av större betydelse för många. (Alvesson & Robertson 2006) Ytterligare aspekter som kan ha betydelse vid identifiering med en organisation och att känna samhörighet med den kan exempelvis vara tydligare avskiljning från andra organisationer. Detta gör att medarbetarna i den egna organisationen starkare ser sin organisation som en del av sin sociala identitet. Särskiljandet kan till exempel göras genom symboler, logotyper, värderingar och arkitektur. Känslan av att identifiera sig med en organisation betyder ofta att medarbetarna delar de värderingar och ideal som finns i organisationen. Eftersom det då är lättare att ta till sig normer och den kultur som är typisk för organisationen, ger detta i sin tur en känsla av identifikation med organisationen om medarbetarna delar samma värderingar (Alvesson & Björkman 1992). I den undersökning om social identitet i en organisationsförändring som Deetz (1998) genomfört kan de anställda antingen välja lojalitet eller att sluta på företaget. Dock är det som fallerar svårigheterna att göra sin egen röst hörd i organisationen. För att få medarbetarna att identifiera sig med organisationen är det viktigt att organisationen i sin tur behandlar medarbetarna rättvist. Känslan av lojalitet mellan företag och anställda är viktig. Men det kan också vara bra om det finns utlopp för rätten att som medlem bli hörd. Detta underlättar lärandet både för individen och organisationen och är ett sätt att konfrontera det som annars bara helt enkelt tillåts och inte ifrågasätts.

När en individ identifierar sig starkare med organisationen leder detta till att en större del av det egna jaget påverkas av organisationen. Det egna jaget kan troligen lättare påverkas av de arbetsrelaterade attityderna som berör en mindre grupp, då dessa är lättare att identifiera sig med än med hela organisationen (van Dick 2001). Det kan också bli så att det ibland blir motstridigheter när en person ska försöka uppnå organisationens övergripande mål och samtidigt sin arbetsgrupps mål, om denne känner en starkare identitet med arbetsgruppen. Den enskilda arbetsgruppens mål är då de som försöks uppfyllas först. (van Dick 2001) I Deetz (1998) undersökning medförde organisationsförändringen att företaget fick vinstfokus i

sin verksamhet. Den betydelse det fick för medlemmarna är bland annat att deras sociala identitet förändrades. De anställda kände sig mer lojala gentemot företaget och kände ett ansvar för den fortsatta verksamheten. De fick nu även genom kunden identitetsbelöning, då de kände en direkt uppskattning av deras arbete från kunden.

3.2 Coaching

”Syftet med coaching är att utveckla den (de) coachades potential (inneboende och outnyttjade resurser) till aktiva resurser.” (Hansen-Skovmoes & Rosenkvist 2003 s. 121)

Coaching kan ses som ett incitament att prestera och göra bra ifrån sig. Både för sin personliga utveckling och för att tillgodose organisationens bästa. Det är genom coaching och lärande som de förmågor som behövs byggs upp för att kunna lyckas med uppsatta mål. (Hargrove 2000) Coaching talas oftast om som ett modeord, men är idag ett väl inarbetat begrepp som används i samband med att skapa bättre resultat. Coaching är numera ett värdefullt och viktigt verktyg för näringslivet. Tolkningarna och modellerna av vad coaching verkligen är skiljer sig åt och det är därför svårt att kartlägga begreppets exakta betydelse, även om många har en någorlunda gemensam uppfattning om beståndsdelarna. En förvirring kring skillnaden mellan coaching och mentorskap skapar diskussion, där bland andra Parsloe under 1990-talet gjorde en definition mellan begreppens betydelse (Parsloe & Wray 2002). Då vi inte kommer att belysa mentorskap i vår uppsats tas ej dessa definitioner med, då vi inte anser att dessa skulle tillföra vår analys något. Tyvärr finns det dock fortfarande en bitvis oviss struktur kring coachingens beståndsdelar. Denna oklarhet leder i vissa fall till att coacherna inte motsvarar förväntningarna av dem som mottar coaching. Brist på utbildning i ledarformen kan vara den bristande länken i många fall. Om coachen och mottagaren har olika bilder av vad coaching är uppstår en konflikt. (Whitmore 2000)

Genom coaching stärks den gemensamma känslan av att tillhöra en organisation där personlig utveckling går hand i hand med utvecklandet av en social identitet som stärker de gemensamma band som finns inom organisationen. Social identitet är något som man delar med andra, där coaching kan vara en hjälp att stärka denna identitet och vidare genom denna motivera medarbetarna. Social identitet både utvecklar personen och hjälper till att stärka känslan av vad jag som person vill uppnå. Samtidigt finns en känsla av att vi tillsammans genom organisationens medlemskap kan uppnå en samhörighet, vilket uppfattas som motiverande. Identitet och motivation är bland annat beroende av varandra på så sätt att de båda begreppen är huvudkomponenter i vårt lärande och vår utveckling (Wenglén 2005). Social identitet har betydelse när det gäller den motivation medarbetarna känner för att samarbeta i en organisation. Ju starkare identifieringen är, desto mer motiverade blir medlemmarna att arbeta i organisationens intresse (van Knippenberg 2000). Coaching fungerar som ett hjälpande verktyg för att uppnå detta.

Inom coaching är lärandet centralt. Lärandet är en process som sker inom individen, då ansvaret för att lära sig vilar på individen själv. (Westelius 1993) Enligt Larson (2005)

innebär hög motivation hos en människa att individens förmåga används till fullo och att det gör att denne utvecklas och lär sig nya saker. Lärandet tar tid och kräver kraft. Coaching kan ses som ett verktyg för att underlätta och effektivisera detta lärande (Westelius 1993). Att nå nya kunskaper och utveckla sig själv medför många fördelar. Ökad gruppkänsla genom att ha ny kunskap att tillföra gruppen, stärkt självförtroende och motivation inför nya mål, kan alla komma ur coaching. Faktorer som kan leda till hög motivation är bland annat omväxling, identitet med uppgiften, meningsfullhet i arbetet, självständighet och feedback (Larson 2005). Det är viktigt med feedback för att känna sig motiverad och för att lära och utveckla sig. Enligt Whitmore (2000) ska feedback, för att motivera och utveckla individen på bästa sätt, vara subjektiv och beskrivande. Revstedt (2002) menar i sin tur att alla människor är motiverade, då man kan anta att alla strävar efter ett meningsfullt liv. Men även exempelvis viljan att arbeta för organisationen för att man känner en lojalitet är viktig att ha. Detta är av speciellt värde när en organisation står inför förändringar, och att personalen då ställer upp för företaget fastän det för tillfället kanske inte kan erbjuda något i gengäld visar på denna lojalitet (Tyler 2001). Alla dessa bitar är relevanta då den sociala identiteten ska stärkas.

3.2.1 Medvetenhet och ansvar – coachingens kärna

Vid en organisationsförändring gäller det för coachen att fånga upp de coachade så att de inte tappar identifikationen med organisationen. Som nämndes under teorin om social identitet är det av stor vikt att gruppmedlemmarna identifierar sig med sin grupp. Att främja gruppkänslan blir coachens uppgift genom jämförelser med andra grupper. Detta stärker på så sätt självkänslan hos gruppmedlemmarna. Agerandet från coachen bör vara snabbt och komma exempelvis genom bra kommunikation. Enligt Granberg (2003) ska information kommuniceras snabbt, sakligt, rakt och ärligt. Förutom att agera utifrån dessa fyra punkter menar Granberg att det även är viktigt att informera vid rätt tidpunkt. Detta på grund av att om informationen kommer för tidigt och man inte har något konkret att presentera blir de anställda negativt inställda och omotiverade att bidra, då förändringen upplevs som abstrakt och långt borta. Å andra sidan uppkommer problemet även om informationen kommer i ett senare skede, för då känner de anställda sig förbigångna eftersom de inte har fått tycka till.

Kommunikationens utformande från coachen bör vara baserat på coachingens kärna. Stelter (2003) ringar in coachingens kärna med två nyckelbegrepp, som även Whitmore (2000) poängterar:

- Medvetenhet ----- för att veta vad som händer i omgivningen.
Självmedvetenhet är i sin tur att veta vad man upplever.
- Ansvar ----- avgörande för goda prestationer

Medvetenhet kräver fokuserad uppmärksamhet, koncentration och tydlighet. Att avlyssna klimatet på arbetsplatsen hör till en av metoderna. Detta kompletteras med att samla in och

uppfånga relevant information och fakta. En hög grad av självmedvetenhet är en viktig egenskap, för att kritiskt kunna granska sig själv vad gäller känslor och värderingars påverkan. (Whitmore 2000) Då självmedvetenhet inte går att mäta är detta ett relativt begrepp. Hur kan det avgöras om coachen har tillräcklig självmedvetenhet och om det är en korrekt sådan? Det är i princip omöjligt att kunna mäta coachens självmedvetenhet.

Ansvar måste tas fullt ut av den coachade och bli accepterat för att kunna uppnå ökat engagemang och på så sätt vidare höja kvaliteten på prestationerna. Detta ansvarstagande kan enbart bli effektivt om det finns ett mer eller mindre frivilligt val att bära detta (Whitmore 2000). Även andra författare av coachinglitteratur betonar vikten av de båda begreppen medvetenhet och ansvar, däribland Hansen-Skovmoes & Rosenkvist (2003 s. 121):

Coaching kan vara ett kraftfullt redskap för att utveckla två nyckelkompetenser hos medarbetare och chefer: Medvetenhet och ansvar – kompetenser som har och även fortsättningsvis kommer att ha avgörande betydelse för den kvalitet med vilken personen löser sina arbetsuppgifter och därmed för organisationens effektivitet.

Självförbättring (se social identitetsteori) från coachens sida bör kunna förstärka gruppens självkänsla genom att utgå från medvetenhet och ansvar, som i sin tur motiverar medarbetarna. Genom coachingfrågor upptäcker den coachade vilka åtgärder som behöver vidtas och kan på så sätt nästan säkra framgång, vilket leder till att medarbetaren väljer att ta på sig ansvaret (Parsloe & Wray 2002). Hur medarbetaren svarar på frågorna ger förståelse för chefen om vilka tankar som ligger bakom och vilken handlingsplan som kommer att användas. Detta utbyte ger bättre kontroll till coachen och en säkrare och mer ansvarstagande medarbetare. (Whitmore 2000) Detta meningsutbyte uppdaterar också båda parter om den sociala identiteten och huruvida denna förändrats, bör förändras eller är oförändrad, och kanske bör så förbli.

Samtal mellan coach och den coachade kan leda fram till utveckling genom formulerande av mål. Grundläggande faktorer som måste fungera är, som tidigare nämnts, bra kommunikation och goda relationer. Det är genom att ställa de rätta frågorna som klargörandet av hur personalen ska föras mot målen framkommer för coachen, för att kunna skapa ett lojalt deltagande i olika projekt. (Hargrove 2000) Ett medarbetarsamtal ska vara välplanerat och blicka både bakåt och framåt. Coaching ska underlätta kommunikationen om tankar och idéer, för att sedan få dessa att mynna ut i en handlingsplan. I stressade och pressade situationer, som vid en organisationsförändring, kanske coachsamtalen är enda sättet att lyssna av medarbetarna. Coachen kan då förhoppningsvis även observera den eventuella identitetsförändring som en omfattande omorganisering kan medföra. Det finns dock alltid en risk med att coachen prioriterar omorganiseringens andra delar och missar att lyssna av sina medarbetare under all stress och förvirring som råder. Coachen bör dock även i dessa situationer prioritera medarbetarna, exempelvis för att väga av vilka utbildningar som individen behöver för att kunna utvecklas genom lärande åt rätt håll (Lantz 2006). Även om identitetsbelysning inte är det första som behandlas vid en omorganisering innebär inte detta att den är mindre viktig. Att behålla en värdefull social identitet inom organisationen kan exempelvis fungera som en konkurrensväg vid nyrekrytering. Ett gott arbetsklimat är för många en viktig ingrediens i ett motiverande arbete och kan ge en ”vi är bättre än dem –

anda” för teamkänslan. Coachingen har mycket att tillföra inom dessa områden. Faran ligger i att tappa bort och skära ned på coaching när annat kommer emellan. Förändring kan vara en sådan faktor.

3.2.2 Coaching vid förändring

Behovet av förändring kommer upp till ytan på ett företag då problem uppstår och skillnaden mellan nuläget och den eftertraktade framtiden blir för stor. Nästa steg blir då att utreda var i organisationen möjligheten till förändring finns och om denna förändring är rimlig att genomföra. Viktigt är dock att inte först se lösningarna, utan istället koncentrera sig på förändringsbehovet och vad som kan tänkas leda mot målen. (Westelius 1993) Att skapa en ny organisationsstruktur över personalen och dess arbetsuppgifter kan medföra förvirring och minskad identitetskänsla i den organisatoriska kontexten. Vid denna förvirring är det viktigt att coachen förmedlar information. Granberg (2003) har ett förslag på hur mycket information som ska spridas och på vilket sätt den ska spridas vid organisationsförändringar. Detta innebär att även om det tycks att det informerats tillräckligt, så informera tre gånger till. Dock ska man se upp med att sprida alltför mycket information då detta enligt Jacobsen & Thorsviks (2002) tolkning av Miller kan leda till att medarbetarna inte vet hur de ska hantera informationsmängden och därför kan agera irrationellt. Coaching kan då fungera som verktyg för att fånga upp alla medarbetare genom rätt mängd information och se till att alla hittar sin plats i organisationen på nytt. För att möjliggöra detta krävs att klara mål kommuniceras och att åtgärder vidtas för att få medarbetarna att sluta upp kring målen (van Knippenberg 2000). Att den egna gruppen känner samhörighet efter förändring och att värderingar och ideal delas blir ett mål att eftersträva. Exempelvis viljan att arbeta för organisationen för att man känner en lojalitet. Dock är det viktigt för coachen att tänka på att personer inom samma organisation motiveras av helt olika behov, och det är häri utmaningen/svårigheten ligger för coachen.

3.2.3 Coachingfundamentet för att lyckas, finns det?

För att coaching ska lyckas krävs ett stabilt fundament att stå på. Viktigast i coachingfundamentet är att bestämma vilken människosyn som coachen bör ha. En förståelse för varför en människa handlar på ett sätt och inte ett annat, underlättar förutsägelse och en möjlig påverkan på beteendet som kan göras genom coaching. Berg (2004) betraktar människan utifrån den lärande människan, vilket blir en viktig grund för coachfundamentet. Varje människa har mål som de försöker förverkliga och coachingen ska fungera som ett hjälpverktyg mot målet. Ur organisationens perspektiv är det viktigt att medarbetarna handlar på sådant sätt att det gynnar organisationen ur ett motivationsperspektiv och att de undviker att göra sådant som missgynnar den (Tyler 2001). Med andra ord måste den sociala identiteten vara framträdande för att motivation ska kunna uppnås inom organisationen, och denna identitet kan endast betraktas ha en positiv påverkan på motivationen om det ligger i organisationens intresse och mål (van Knippenberg 2000).

Då identitet är något personligt, även om den tillhör en större organisatorisk social identitet, kan det vara svårt för den anställda att tala med coachen om identitet. Vid organisationsförändringar kan identiteten förändras då fokus och roller förändras. Relationen mellan coach och medarbetare bör baseras på ömsesidig respekt och ömsesidigt förtroende samt yttrandefrihet. Detta blir grundläggande krav för att coachingen ska bli givande. Utan ett sådant förhållandesätt mellan de båda parterna kan ingen coachingaktivitet med gott resultat utföras. (Berg 2004)

Coachen kan både vara den närmsta chefen såväl som någon neutral person som kommer utifrån. En oberoende coach har inte någon egen ställning i företaget och är inte involverad i företaget och i företagskulturen. En neutral person som agerar coach kan spegla tankar, locka fram lösningar och ge stöd till den som blir coachad, på ett sätt som få insiders kan göra. Det finns dock både fördelar och nackdelar med att istället ha coach och chef i samma person. En fördel kan vara att den coachade personen inte behöver hamna i konflikt med chefens förväntningar och krav, om denne möter chefens förväntningar. Eftersom den coachade då hela tiden har kontakt med chefen och kan på så sätt undvika att arbeta på ett enligt chefen inkorrekt sätt. En nackdel kan vara att den coachade uppfattar chefens styrning som ett hot, där de egna målen inte tillgodoses av chefen. En chef är trots allt väl insatt i organisationens mål och behov, vilka ändå behöver tydliggöras för den coachade. Chefens erfarenhet ska dock betraktas som stöd och får inte ses som ett hot. Paradoxen och problematiken med att chefen reglerar lönen och sköter befordran kan inte glömmas bort och bör analyseras och tänkas igenom noggrant. För att chefen ska kunna fungera i en coachroll behöver chefen ha empati, integritet och neutralitet. (Whitmore 2000)

3.2.4 Att chefa som en coach

Att chefa som en coach bygger på att överlåta kontrollen från chefen till medarbetaren (Parsloe & Wray 2002). Många chefer har dock svårt att släppa denna kontroll (Eiberg Hansen 2003). Orsaker till detta kan vara att chefer hålls ansvariga för resultat som leder till att de inte vågar lita på andra. Ett sådant problem kan bli stort för vissa chefer, som har stark arbetsbörda och är tyngda av stress på grund av exempelvis förändringar.

Erfarenheten visar att individer och team oftare uppnår högre prestationsnivåer när de ges större kontroll och ansvar. Men önskan om en ännu högre prestationsstandard blir i praktiken ofta ointetgjord av motviljan att ta risken att släppa kontrollen. Denna frustration bidrar sannolikt till chefens ökade stressnivå. (Parsloe & Wray 2002 s. 77)

Om organisationen vill utveckla en lärandekultur finns det enligt Parsloe & Wray (2002) inget annat alternativ för cheferna än att röra sig mot vad de kallar hands-off-positionen. Denna innebär att ledarstilen förändras från att ha varit **att coacha som en chef** till att bli **att chefa som en coach**. (Parsloe & Wray 2002) Att coacha som en chef innebär att kontrollen finns hos chefen/coachen, medan att chefa som en coach innebär att kontrollen lämnats över från chefen/coachen till medarbetaren. Det är den sistnämnda coachrollen som är eftersträvad.

Chefen och medarbetarens bild av var kontrollen ligger stämmer kanske inte alltid överens. De två olika perspektiven är därför av intresse, men det är enbart medarbetarnas perspektiv vi belyser i vår analys. Var kontrollen ligger på Banverket Projektering blir intressant att analysera.

3.2.5 Idealfallet av coaching vid förändring?

Det finns många olika teorier om hur en organisation på bästa sätt kan använda sig av coaching. Inga allmänt accepterade färdiga recept finns. Här presenteras en idealisering från Berg (2004), vilken vi starkt ifrågasätter. Vi väljer dock ändå att belysa denna modell då vi i analysen kan ställa modellen mot vad som i verkligheten är coaching för de anställda på Banverket Projektering. På så sätt kan förhoppningsvis vår analys bli lättillgängligare för läsaren genom denna jämförelse. Vi kan också på ett bättre sätt belysa coachingteorins verklighetsanknytning.

Hur coaching fungerar i en bra organisation karakteriseras enligt Bergs (2004) tolkning av Cranes modell från 1998 med:

Individerna i organisationen är öppna och accepterar förändring. Individerna är också nytänkare och har självinsikt.

- Individerna är uppmuntrade att lära av begångna misstag och att förmedla denna nya kunskap till sina medarbetare inom teamet.
- Coachingen bör praktiseras åt alla håll; uppåt, nedåt och tvärs över organisationen. Feedback förmedlas mellan samtliga. Alla vill bli coacher eftersom coachandet hjälper dem att utvecklas personligen och professionellt.
- En gemensam uppfattning om vad som kännetecknar ett bra arbete, en bra organisation och ett bra team ligger till grund för en givande coachingprocess.

Huruvida denna idealisering stämmer överens med verkligheten kan ifrågasättas. Till att börja med kan kritik riktas mot den drömgeneraliseringen av att alla individer skulle vara öppna och acceptera förändringen. Den sociala identiteten blir kanske splittrad med denna oklara coaching tvärs över organisationen. Som nämndes ovan krävs ett gott ömsesidigt förhållande, vilket är nästintill omöjligt att uppnå med samtliga i en organisation. Litteraturen som finns om coaching talar ibland emot varandra och häri ligger det intressanta att undersöka vad de coachade har för uppfattning om hur coaching bör vara.

3.3 Kapitelresumé

I kapitlet redogjordes i första delen för social identitet och dess betydelse i en organisatorisk kontext. Den sociala identiteten är framträdande när individen identifierar sig med en grupp och känner en samhörighet med gruppen. Genom att kategorisera tydliggörs skillnader mellan grupper och det går vidare att genom självförbättring stärka den egna gruppens självkänsla. Det redogjordes också för hur identifiering med organisationen och/eller mindre grupper kan påverka organisationsmedlemmarnas sociala identitet. Under andra delen av teorikapitlet redogjordes för coaching och betydelsen av denna för att utveckla social identitet. Coaching är ett sätt att stärka banden inom organisationen och på så sätt utveckla den sociala identiteten. Coachens ansvar belyses och hur coachen bör agera i en organisationsförändring för att coachingen ska fungera gynnsamt för att stärka medarbetarnas sociala identitet.

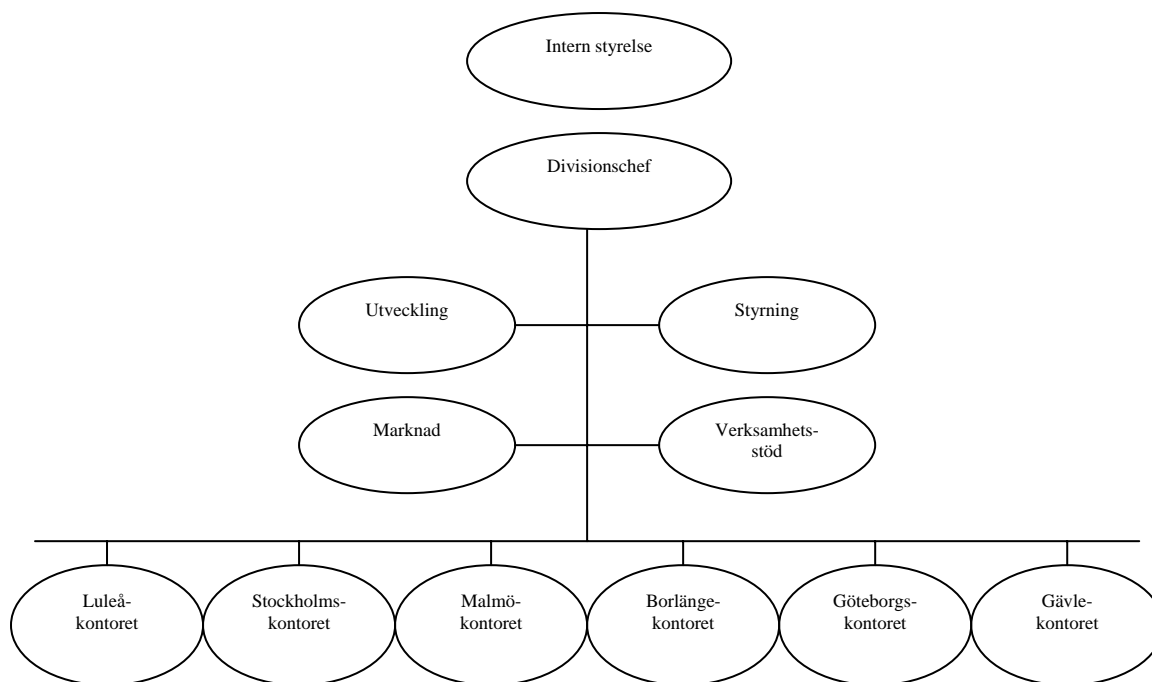
4. Företagspresentation

I detta kapitel ges en kort presentation av vårt fallföretag Banverket Projektering. Detta för att ge läsaren en förståelse av vad företaget står för och för att inför analysen belysa relevant information.

4.1 Bakgrund

Banverket Projektering tillkom 1998 ur det statliga Banverket och är specialiserade på att projektera järnvägsarbeten. Från och med 2001 är det konkurrensutsatt och fungerar som en resultatenhet inom Banverket. Banverket Projektering utgörs av ett divisionskontor och sex projekteringskontor placerade från Malmö i söder till Kiruna i norr (se figur 4.1). Utöver divisions- och projekteringskontoren finns även 10 satellitkontor, vilka är utspridda över hela Sverige. (Årsrapport 2005) Banverket Projektering har tre affärsområden; Utredning, Projektering och Projekt- och Byggledning, vilka tillsammans spänner över samtliga steg i projekteringen av järnvägsbyggande. Styrningen av Banverket Projektering utövas genom att Banverket ställer krav under så företagsliknande former som möjligt (Årsrapport 2003).

Flera konkreta förändringar har genomförts. Kundfokus och konsultidentifiering har betonats under vägen fram till konkurrensutsättningen och fortsätter än idag. Organisationsmedlemmarnas identifiering ska förändras mot detta tänkande och agerande. Banverket Projekterings Malmökontor finns i en stor byggnad där även andra delar av Banverket finns lokaliserade. Innan konkurrensutsättningen var det fritt att gå mellan de olika våningarna och avdelningarna. Men i och med att Banverket Projektering blev konkurrensutsatta upprättades avgränsningar mot övriga Banverket i byggnaden. Kortläsare sattes upp, vilket medförde att det inte längre gick att förflytta sig mellan avdelningarna obehindrat. Receptionen och växeln i anknytning till huvudentrén var även denna gemensam. Banverket Projektering såg också här till att skilja sig från de övriga, genom att skapa en ny egen entré, med ny besöksadress. En ny reception som enbart täckte in Banverket Projektering upprättades också. Dessa förändringar medförde viss ombyggnad och i anknytning till denna byggdes även kontoret om. Istället för att ha flera olika separata mindre lunchrum, byggdes ett nytt stort lunchrum. Denna förändring har ökat känslan av samhörighet. Samhörigheten inom Banverket Projektering har blivit viktig att skapa och behålla. Men i kontrast till detta finns ihopkopplingen med övriga Banverket som Banverket Projektering istället försöker suddas ut. Ett steg i denna riktning är att de alldeles nyligen börjat titulera sig med BV Projektering istället för Banverket Projektering.



Figur 4.1 Banverket Projektering Sveriges organisationsstruktur

4.2 Affärsidé, vision och värdegrund

Banverket Projekterings affärsidé lyder ”Med unik järnvägskompetens och långsiktiga relationer, skapar vi resultat och utveckling för våra kunder”. (Årsrapport 2005 s. 8) Denna kan utsättas för ändringar över tiden beroende på exempelvis förändringar på marknaden eller inom företaget. Deras vision är det önskade läge som de rent teoretiskt kan uppnå om allt går som planerat, och denna lyder ”Banverket Projektering skall vara Sveriges ledande konsult inom järnvägssektorn på utredningar, projektering, projekt- och byggledning samt tekniska tjänster”. (Årsrapport 2005 s. 8) Värdegrundens övergripande roll är att den utgör plattformen för affärsidén och visionen, och att den i varje situation utgör en grund för de anställdas agerande. Denna undergår inga större förändringar, utan ligger fast över tiden. (Banverket Projekterings värdegrund)

Banverket Projekterings värdegrund grundar sig på tre fokusområden; utveckling, resultat och relationer. Det överordnade perspektivet i värdegrunden är kunden. Fokus ligger på utveckling av kundens verksamhet, att skapa resultat och nytta för kunden, samt att en nära relation som förhoppningsvis ska sträcka sig över en lång tidsperiod byggs upp. Banverket Projektering menar också att detta inte innebär att utvecklingen av deras eget företag och de anställda är oviktig, utan i stället hänger fokus på kunden ihop med utvecklingen av Banverket Projektering och de anställda. Detta på så sätt att för att kunna bygga goda relationer med kunderna behövs även goda relationer inom företaget. Samarbete ger dessa

dubbelriktade effekter vilket ger upphov till en positiv spiral som utvecklar alla samarbetande parter. (BV Projekterings värdegrund)

För att kort gå tillbaka till grundbegreppen så innebär utveckling att hela organisationen präglas av en sorts förbättringsglädje som ger upphov till nya tankar om att hela tiden sträva efter att förbättra och utveckla kundens verksamhet, det egna företaget och även den enskilda individen. Resultat skapas genom engagemang och ansvar och relationer grundar sig i ärlighet, bekräftelse, stöd, uppmuntran och återkoppling av erfarenheter. (BV Projekterings värdegrund)

Vad är då nyttan av att Banverket Projektering har denna enhetliga värdegrund att stå på? Enligt dem själva är den viktig för att kunna bygga upp en tydlig identitet, för att få kraft till förändringar och för att ha ett stöd vid beslutstagande. Fördelarna de ser med att ha en tydlig identitet är att ett bestämt agerande kan förväntas i olika situationer, vilket ger en ömsesidig trygghet mellan de inblandade. Förändringar blir lättare att genomföra om alla inom organisationen delar mål och värderingar vad gäller företaget, och i och med detta arbetar i samma riktning. Slutligen tydliggör värdegrunden inom vilka gränser de anställda får fatta beslut, och även inom vilka gränser de förväntas ta egna beslut. (BV Projekterings värdegrund)

4.3 Norna och coaching

Tidigare använde Banverket Projektering sig av en så kallad Nornaverksamhet. Syftet med denna var att erbjuda medarbetarna ett extra stöd i den individuella utvecklingen. Detta innebar att alla anställda hade varsin norna de kunde vända sig till för att få stöd och feedback från. Den funktion nornan skulle fylla var bland annat att hjälpa medarbetaren att tydliggöra sina förväntningar och krav på utveckling, att följa upp och ge återkoppling på medarbetarens insatser och att matcha medarbetarens önskemål mot Banverket Projekterings behov. Nornorna utsågs av den ansvariga chefen, men de anställda valde själva vilken norna de ville ha. (Knuten 27/4-06) Denna verksamhet fungerade inte som förväntat, bland annat då nornan inte hade några befogenheter utan denne var tvungen att fråga chefen om lov för allt, så nu har en coachingverksamhet, där coachen har utökade befogenheter, i stället implementerats.

Coachingverksamheten innebär att i stället för att, som tidigare, välja sin egen norna blir de anställda nu tilldelade en coach. Coachen har befogenheter, då denne även är närmsta chef. Detta innebär att coachen hjälper kontorschefen med vissa arbetsuppgifter såsom medarbetarsamtal och de bistår även med stöd vad gäller löneunderlag. Medarbetarsamtalen är upplagda på så sätt att coachen går igenom den anställdes arbetssituation för att skapa en gemensam syn på hur verkligheten ser ut, och för att se om det förekommer några gap i medarbetarens kompetens och för att se vilka åtgärder som i så fall är lämpliga. Efter dessa steg arbetas ett personligt styrkort fram, vilket beskriver de aktiviteter som planerats, exempelvis att gå en fortbildning för att komma tillrätta med ett eventuellt kompetensgap. Huvudtanken med coachen är att denne ska vara ett stöd i medarbetarens personliga utveckling, för vilken medarbetaren har ett eget ansvar. (Årsrapport 2005)

4.4 Pejling och Campus

Inom Banverket Projektering genomförs varje år en enkätundersökning kallad Pejling. Denna är till för att mäta hur medarbetarna värderar sin arbetsmiljö, trivsel, motivation och sitt engagemang. Denna stora övergripande Pejling är även uppföljd av en eller ett par Minipejlingar under årets lopp. Dessa Pejlingar leder fram till insikt för ledningen om vilka insatser som fordras för att förbättra förhållandena för medarbetarna. Exempel på insatser som de senaste åren fått positiv respons är utvecklingssamtal, god arbetsmiljö och att de anställda har förtroende för coachen. Områden som det enligt enkäten behövs förbättring inom är att öka samarbetet mellan kontoren och att arbeta mer med erfarenhetsöverföring. (Järnvägskonsulten nr 1 2006) Ett sätt som Banverket Projektering försöker få till stånd detta samarbete genom är Campus, som är ett tvådagarsevent där det erbjuds diverse föreläsningar, seminarier och umgänge med kollegor från hela Sverige. Detta arrangemang genomfördes första gången 2004 och ska även hållas kommande höst. (Nya banor nr 4 2004)

4.5 Identitet

Som nämnts tidigare anser Banverket Projektering att deras värdegrund ger upphov till en tydlig identitet som gör att man kan förvänta ett visst agerande i olika situationer, vilket i sin tur skapar trygghet. Banverket Projektering menar att företagets identitet är viktig för framgång. Genom en tydlig identitet får kunderna en och samma bild av företaget oavsett vilken medarbetare kunden möter. (BV Projekterings värdegrund)

4.6 Kapitelresumé

Banverket Projektering har genomgått en organisationsförändring, vilken inneburit att de blivit konkurrensutsatta. Denna förändring har inte inneburit förändringar enbart på det rent affärsmässiga planet utan även på det fysiska, då Banverket Projektering avskärmat sig från övriga Banverket, även om de fortfarande arbetar i samma byggnad. Banverket Projektering har en värdegrund som de agerar utifrån i alla situationer, och som de hoppas ska leda till en tydlig identitet, stöd vid beslut och som en kraft vid förändringar. Inom Banverket Projektering satsas det mycket på personalvård, vilket förutom gemensamma aktiviteter och möten, innebär att coaching tillämpas som ett stöd i medarbetarnas personliga utveckling, och att det genomförs undersökningar för att se hur personalen värderar sin arbetssituation.

5. Organisationsförändringens inverkan på medarbetarnas sociala identitet

I detta inledande analyskapitel beskriver och resonerar vi kring begrepp som vi anser har stor betydelse för medarbetarna. Vissa karakteristika stämmer generellt överens med de allra flesta medarbetarnas syn, men det förekommer även skillnader mellan intervjupersonernas uppfattning. Det resoneras kring begreppen utifrån de data som framkommit under våra intervjuer, vilka i nästa kapitel vidare kommer att utvecklas och fördjupas utifrån social identitet och coaching.

5.1 Inledning och upplägg till analysen

Under våra intervjuer på Banverket Projektering förstod vi att det skett en hel del omställningar sedan organisationsförändringen börjat, då företaget blivit konkurrensutsatt. Detta har bidragit till en förändrad organisation och därför en annorlunda uppfattning av hur personalen ser på företaget, på sin egen roll och på sina medarbetares roll i företaget. Tidigare var de allra flesta, utom någon enstaka intervjuperson, anställd på det statliga Banverket, så de har alla upplevt förändringens påverkan. Under intervjuernas gång var det en del sammanhang vi tyckte dök upp väldigt ofta och som vi ansåg centrala för hur medarbetarna upplevde organisationsförändringen. Dessa kommer att presenteras nedan. Utformningen av presentationen kommer att struktureras utifrån begrepp som vi anser vara centrala för social identitetsteori. Begreppen tyckte vi hade stora likheter med svaren från de olika intervjupersonerna. Det är därför vi belyst dessa, för att kunna visa på den betydelse de har. Vi belyser även de olikheter som finns, då dessa också inverkar på den sociala identiteten. De begrepp vi valt ut kan enligt oss systematisera den data vi fått fram genom våra intervjuer. Vi har ansett dessa viktiga för att förstå personalens syn på organisationen, och för att vi i vår tur ska kunna förstå medarbetarnas sociala identitet och coachings roll i detta.

Det förekommer vissa skillnader mellan åsikterna som kommer från de olika befattningsnivåerna. Vi har därför gjort en uppdelning. Uppdelningen består av två grupper. Den ena gruppen innefattar intervjudata från medarbetare som kontorschef, verksamhetskoordinator och coacher. Denna grupp kallar vi för ML: med ledningsfunktion. Den andra gruppen består i sin tur av intervjudata från medarbetare utan ledningsfunktion, så kallade UL. Den sistnämnda gruppen blir coachade, men coachar inte i sin tur andra, vilket de med ledningsfunktion gör.

5.2 Kategorisering

5.2.1 En grupp

Under några intervjuer angående vad som var kännetecknande för medarbetarna själva på Banverket Projektering och deras kollegor sades det att:

Vi har väldigt högt i tak, vi skämtar hjärtligt, kan gå in och be om hjälp och få stöd (...) Alla fikar tillsammans och man fikar med olika personer och äter även lunch med olika personer. (UL)

Min känsla är att vi är rätt så ungdomliga, eller har låg medelålder (...) trevligt (...) samma familjesituation, livssituation (...) (ML)

Olika personer har olika preferenser för vad de ser som viktigt och kännetecknande för sig och sina kollegor. Dock visar citaten ovan på att medarbetarna känner sig tillhörande en kategori. Att tillhöra en in-grupp är enligt Pratt (2001) att definiera sig som urskiljande från andra. Citaten ovan tycker vi visar på ett urskiljande i form av en tillhörighet till gruppen, Banverket Projektering. Ett annat begrepp som har en viktig betydelse i kategorisering är vad vi kunnat se arbetsidentiteten.

5.2.2 Konsult

Under intervjuerna nämndes en del förändringar. Intressant var att många delade en likartad syn och tankebild om det speciella med Banverket Projektering. Många har arbetat länge inom Banverket, så de borde ha tydliga åsikter om de förändringar som skett. Samtidigt är alla individer olika och vi tyckte därför att det var slående när många av de intervjuade gav svar som stämde väl överens med varandra när det gäller tillhörighet. En medarbetare sa angående vad den största skillnaden är idag mot tidigare:

Alltså, det har ju egentligen varit en resa från en förvaltarorganisation till en konsultorganisation. Tycker mer fokus har blivit på kundperspektiv, vad man gör och inte gör. Innan kan man säga att man nog hade mycket mer synpunkter själv på vad som skulle göras. Om man hade ett uppdrag så var det de här sakerna som skulle fram, det var de här handlingarna som skulle levereras, det var de här sakerna som kunden behövde. Idag så är det nog mer så att kunden, så att säga, egentligen styr mer själv vad de vill ha och jag tror att medvetenheten om att ibland vill de inte ha det, som kanske uppfattas bäst. De kanske inte har pengar till det och väljer att göra något enklare (...) Det tror jag ändå har blivit en förändring och sen just det här kundfokus, mycket mer fokus på att dra in alla affärer (...) (ML)

Vidare när vi frågade om vad som kännetecknade intervjupersonen och dennes kollegor och om detta ändrats under förändringsprocessen fick vi svaret:

Från början var konsult nästan ett skällsord även i vår organisation som egentligen var konsult redan från början, fast det hette det ju inte. Vi var ju Banverket Projektering och vi gjorde projekteringsuppdrag (...) Men sedan introducerade man konsultbegreppet och vi gjorde ju ett drag här nere där vi faktiskt i organisationsplanen skrev konsult (...) Konsult har lite varit ett skällsord. Det är något fult att vara konsult, lite grann så där att man är girig, och det är precis som att det har inte varit samma sak att vara konsult och ha järnvägens bästa för sina ögon (...) Idag tror jag att en större andel som finns här tycker det är mer okej att vara konsult än vad det var tidigare. Sedan tror jag fortfarande att det är väldigt många som finns här som inte anser sig vara lika mycket konsult som vissa andra konsultfirmors konsulter. (ML)

Ytterligare svar bekräftar identifieringen med konsultrollen:

Jag tror att det är marginella skillnader mellan att jobba här eller att jobba på någon konsultfirma. Jag tror inte det är någon skillnad. Det kanske är det formella, att vi inte är det juridiskt. (ML)

Det verkar utifrån citaten finnas en spontan identifiering med konsultrollen. De kategoriserar sig själva som en in-grupp som enligt Pratt (2001) är åtskild från övriga ut-grupper. De ser andra konsultfirmor som sina ut-grupper. Utifrån ovan nämnda svar verkar medarbetarna uppfatta sig själva som delaktiga i ett gruppmedlemskap, genom att identifiera sig som en grupp, vilket också enligt Ashforth & Mael (1989) individer gör då de känner sig som ett med gruppen.

Vi är ju konsulter precis som vilken privat konsultfirma som helst. Känns det som i varje fall. Vi tävlar om samma uppdrag så att säga, ibland får vi dem och ibland får våra konkurrenter dem. Tidigare fick vi allt från regionkontoret. (UL)

På Banverket Projektering är konsult ett återkommande ord och just arbetsidentiteten verkar ha stor betydelse för skapandet av medarbetarnas sociala identitet. Enligt Alvesson & Robertson (2006) kan arbetsidentiteten ha stor betydelse för exempelvis människor i en konsultfirma då de ser sitt arbete som mer än enbart en inkomstkälla. Precis detsamma verkar vara fallet på Banverket Projektering där konsultrollen framhävs:

Det har varit en successiv utveckling, kan man säga. När man ser tillbaka förstår man vilken stor förändring det varit, och man har förändrats själv. Det är egentligen först nu konkurrensen har börjat (...) Som person kan man känna att kraven ökar. Man ska redovisa varenda timme. (ML)

Det är också tydligt att det är en förändring av stor betydelse för medarbetarna, då den också blir viktigare för att bestämma medarbetarnas jag enligt Ashforth (2001). Konsultrollen blir också viktigare för att bestämma den sociala identiteten. Konsultbegreppet visar sig både bland dem med ledningsfunktion såväl som de utan ledningsfunktion. Det fanns några som inte nämnde begreppet konsult då detta inte heller var något vi direkt efterfrågade. Dock framkom från flera en annan sorts samhörighet som behandlas nedan.

5.2.3 Järnvägen och Banverket

Under en intervju framfördes åsikter som visar på samhörigheten med det statliga företaget:

Det som kanske skiljer oss från konsulter, är att vi som jobbat länge här fortfarande känner för Banverket. Vi vill göra det bästa för Banverket. (ML)

Flera av de intervjuade medarbetarna kategoriserar sig som konsulter. Detta särskiljer dem som grupp från övriga Banverket. Deras yrkesroll i form av konsult spelar en stor roll som ovan beskrivits. Även många ser sig ha rötter i det statliga Banverket.

Samtliga av de intervjuade ser det som att det finns något som karakteriserar just dem och deras kollegor, och även om svaren inte alltid var lika ansåg alla att de var speciella på något sätt. Medarbetarna ser sig tillhöra Banverket Projekterings grupp och kategoriserar sig som en grupp. Det faktum att det fortfarande finns ett statligt inslag och fokus på järnvägen i organisationen påverkar också denna självbild. En medarbetare säger:

Banverkets historik - lagar och krav. Lite tydligare, tryggare, tillvaro, känner oss inte lika utsatta som en konsultfirma ute på stan. Det kanske är en falsk trygghet, men jag tror att det kan vara en trygghet som gör att man upplever sin anställning här som tryggare. (UL)

En annan sade:

Det är ju väldigt järnvägsinriktat. Allt andas ju järnväg. Det kännetecknar väl oss. Järnvägen är huvudsaken, man är väldigt hängiven till Banverket, spår och så. (UL)

Men säger också att:

Det har ju säkert minskat sedan man blev 100 % konkurrensutsatt. Men det är bara ett antagande, men det borde vara så.

Andra intervjuer visade också på att Banverket och järnvägen fortfarande har en del inflytande:

Jag tror det som kännetecknar de som är från det gamla Banverket var järnvägens bästa (...) Kärleken, eller vad man ska kalla det, till järnvägen och att man skulle göra det bästa möjliga utav järnvägen (...) Det viktigaste var att det blev bra för järnvägen, för trafiken (...) Ibland kan man inte bygga ur perspektivet att det ska hålla i x antal år. Kanske måste man välja en billigare lösning. Banverket har kanske inte pengar att göra den bästa åtgärden utan måste välja en som är tillräckligt bra. Det här att komma från den bästa lösningen till något tillräckligt bra tror jag har varit en resa (...) (ML)

Citaten ovan visar på att järnvägen och det statliga Banverket fortfarande är av stor betydelse när medarbetarna kategoriserar sig själva som en del av organisationen. Samtidigt verkar det också ha skett en minskad identifikation med Banverket och järnvägen. Aspekter som tidigare

varit viktiga verkar ha fått en något mindre betydelse, men samtidigt är dessa aspekter fortfarande en viktig länk i medarbetarnas kategorisering av sig själva i organisationen.

5.3 Uppmuntran

När vi genomförde våra intervjuer var det många som nämnde att Banverket Projektering är bra på att uppmuntra sina anställda. Det intressanta är att då vi frågade vad som är det speciella med Banverket Projektering sa en person som exempel på detta:

Det är positivt att jobba här för dock är det ju statligt. Man kan ju liksom inte bli avskedad hur som helst. Känns det som i varje fall. Det känns lite tryggare. Så det är ju positivt. Just att man har lite press på sig, det är också positivt. Och så får man ju individuell lön, så jobbar man bra så får man bättre betalt. (UL)

Svaret visar på att det finns en del förmåner med att arbeta på ett statligt företag enligt de anställda. Många ser det som en fördel att vissa förmåner finns kvar sedan tidigare, även om Banverket Projektering numera är konkurrensutsatt. Dessutom verkar förmånerna till viss del ses som kompenserande för den ökade konkurrenssituationen för medarbetarna. Många verkar dela samma värdering, den speciella känslan av en arbetsplats där det finns uppmuntran. Enligt Alvesson & Björkman (1992) ger en speciell värdering en identifikation med arbetsplatsen.

Ett annat svar som visar på uppmuntran för att motivera de anställda är:

Jag är imponerad av personalsatsningen, det erbjuds mycket utbildning (...) Jättebra med Campus (...) Det är mycket tuffare inom den privata sektorn. (UL)

När det gäller Campus har den övervägande delen av de intervjuade berättat att de tycker att det är uppmuntrande och leder till en ökad samhörighet. Fördelen med att öka känslan av samhörighet, att man har gemensamma mål och värderingar, är att det skapar en tydligare identifiering av in-gruppen gentemot andra grupper (Wegge & Haslam 2003). Dock är det så att de som väljer att inte delta i aktiviteter såsom Campus kan känna att deras identifiering med in-gruppen försvagas till fördel för en starkare personlig identitet. Följden av detta blir att den ökade personliga identiteten hos en gruppmedlem gör den sociala identiteten svagare (Wegge & Haslam 2003). På grund av detta är det viktigt för den sociala identiteten att deltagande i sociala aktiviteter arrangerade av företaget uppmuntras. Då denna uppmuntran finns på Banverket Projektering prioriterar de flesta att delta i Campus.

Några av dem som såg sig själva och sina medarbetare som konsulter påpekar skillnaden med att inte vara en konsultfirma rakt igenom. Det är något speciellt med att jobba i ett företag som inte är en konsultfirma fullt ut. Motivationsfaktorer som kanske inte finns på andra konsultfirmor värdesätts också:

Det är också en bit som ligger kopplad i anställningstrygghet som vi också trummar på när vi pratar med folk och när vi anställer folk, att vi talar om att det är ju en av våra förmåner som vi faktiskt har, att vi har en annan typ av anställningstrygghet. Vi har fler semesterdagar (...) För mig så betyder det också en del. (ML)

Ett annat svar som också relaterar till om det finns en skillnad mellan Banverket Projektering och en renodlad konsultfirma är:

Jag tror att det är tuffare på en konsultfirma där man på nåt vis pekar mycket mer med hela handen, här försöker vi ändå ta vara på medarbetaren och fråga vad den vill, och utifrån det så mycket det går komma fram till en kompromiss. Vad vill firman och vad vill individen? Jag tror att det på en konsultfirma är lite hårdare. (ML)

Vid organisationsförändringar, som den konkurrensutsättning Banverket Projektering genomgått, är det viktigt att se till att personalen trivs och känner sig motiverade att genomgå förändringen. Vad vi kunnat förstå är det många förändringar som verkat för att motivera och uppmuntra personalen på Banverket Projektering. Att känna en samhörighet på kontoret är viktigt. Från att ha haft ett flertal lunchrum utspridda på kontoret finns idag enbart ett. En sådan åtgärd skickar ut signaler om att alla tillhör gruppen och åtgärden verkar ha haft betydelse för personalen också. Kommentarer om detta framkommer under en intervju:

Vi har väldigt högt i tak, vi skämtar hjärtligt, kan gå in och be om hjälp och få stöd (...) Alla fikar tillsammans och man fikar med olika personer och äter även lunch med olika personer. (UL)

Även andra betonar uppmuntran och motivation:

Bra arbetsplats som tar hand om personalen. Vi kanske inte går ut och konkurrerar med de bästa lönerna. Vi kanske inte betalar de bästa lönerna. Vi har istället mer semesterdagar och bättre friskvård. Det satsas mer på detta nu efter konkurrensutsättningen än förr. (ML)

En annan aspekt av uppmuntran som vi noterat är att Banverket Projektering låter personalen ta mycket eget ansvar, bland annat fick vi under intervjuerna reda på att företaget tillämpar:

Frihet under ansvar. Man får lösa sina arbetsuppgifter hur man vill så länge man klarar av det man tagit på sig. (ML)

Detta visar på att Banverket Projektering litar på sin personal. De uppmuntrar dem att ta mer ansvar vilket kan leda till ökad medvetenhet om vad som händer i utvecklingen av organisationen, och även i deras personliga utveckling. Denna medvetenhet kräver uppmärksamhet, koncentration och tydlighet (Whitmore 2000). Här kan coachen bidra med ett viktigt stöd, då denne kan bistå med att förmedla relevant information och uppmuntran för att medvetandegöra den coachade. Den coachade kan också i sin tur uppmuntra coachen:

Nej, har nog hjälpt coachen i dennes utveckling istället. (UL)

De ovan nämnda satsningarna från Banverket Projektering visar resultat i form av den värme som de intervjuade talar med när de ska beskriva det speciella med hur det är att arbeta på Banverket Projektering. Den allmänna informationen vi har om detta talar om att dessa satsningar värdesätts högt. Det poängteras hur viktigt det är med semesterdagar, ansvar, trygghet och kompetensutveckling.

5.4 Medarbetarnas röst

Utifrån våra intervjuer upplever vi det som att personalen på Banverket Projektering tycker att kommunikationen mellan ledning och övrig personal fungerar bra. Detta grundar sig bland annat i att de har ett större informationsmöte en gång per vecka och att övrig löpande information läggs upp på intranätet Knuten. Det finns med andra ord gott om information om man vill ta del av den, men man måste oftast aktivt söka den. En fördel med att ha information tillgänglig, men att medarbetarna måste söka den själv, kan vara att medarbetarna då känner sig delaktiga i processen. Detta kan öka deras medvetenhet, känsla för ansvar och självkänsla (Whitmore 2000, Pratt 2003).

På frågan om de intervjuade upplever att de kan påverka sin situation genom kommunikationen fick vi spridda svar. Vissa tycker att de har stort inflytande medan andra tycker att de inte har något. Det var inte bara de med ledningsfunktion som tyckte att de hade något att säga till om, utan även de utan ledningsfunktion. Exempel lyder som följer:

Jag tror ju att jag har haft större möjlighet att påverka mycket, mer än vad kanske vissa andra har haft. Vi har ju också haft en väldigt nära, egentligen dialog med ledningen. Jag känner egentligen att jag hela tiden varit med i många forum, där man har pratat och diskuterat hur man ska komma vidare och tycker att man oftast åtminstone fått gehör för de åsikter man haft. Jag har inte känt att man inte har fått det. (ML)

Ja, det tycker jag, det tror jag (...) Man lyssnar på vad vi säger. (ML)

Jag tycker det, visst finns det möjlighet att påverka. (UL)

Dock kom de negativa svaren enbart från de utan ledningsfunktion, exempelvis:

Bra ambitionsnivå i början, men sen var det ingen som orkade knyta ihop säcken. De hade mycket kick-offer, träffar, utbildningar, det fanns möjlighet att påverka och utforma vårt verksamhetssystem (...) La ner mycket tid, men sen hände det ingenting, och så började man med något annat istället. (UL)

Enligt andra finns vissa informationsproblem som grundar sig i att:

(...) de som sitter högre upp i organisationen tar det för självklart att alla andra också vet vad ledningen vet, tänker inte på att så inte alltid är fallet. (ML)

Det som fortlöpande pågår för att möjliggöra för medarbetarna att få göra sin röst hörd och för att kunna förbättra organisationen är Pejlingar. I dessa får de anställda tycka till om arbetsmiljö, trivsel och dylikt. Dessa bedömer vi överlag upplevs som positiva, dels då medarbetarna tycker sig kunna påverka sin situation, och dels att det ges tillfälle för alla att ta del av resultaten.

En viktig länk i kommunikationen mellan medarbetarna och ledningen är coachen. Viktigt för denna kommunikation är att den sköts på ett rakt, sakligt och ärligt sätt (Granberg 2003). Om coachen ser till att information kommuniceras på rätt sätt kan det möjliggöra för medarbetaren att kunna göra sin röst hörd och även skapa gynnsammare förutsättningar för medarbetarna att identifiera sig med organisationen. Dock är det viktigt för coachen att i möjligaste mån se till att medarbetarna inte identifierar sig för starkt med organisationen, då detta kan leda till överidentifiering. En sådan innebär att medarbetarna följer alla beslut utan att reflektera över vad besluten egentligen går ut på. (van Dick 2001) En konsekvens av ett sådant beteende kan till exempel medföra att medarbetarna får problem att anpassa sig till förändringar, så som den Banverket Projektering genomgått. En annan konsekvens är att överidentifiering kan leda till att medarbetarnas röst undertrycks eller inte ens alls kommer fram. Med grund i dessa påståenden bedömer vi det som viktigt att coachen ser till att möjliggöra för medarbetarna att få göra sina röster hörda. På så sätt blir de medvetna om sin egen situation och utveckling, och har därigenom möjlighet att påverka denna.

När vi frågade om coaching hjälpt medarbetarna att få göra sina röster hörda fick vi svar såsom:

Ja, helt klart. (ML)

Medarbetarsamtal och så har absolut bidragit till min utveckling. Jag har fört en dialog med coachen om vad jag vill göra och vad jag vill gå för utbildningar och så, och jag har fått de utbildningar jag har önskat faktiskt. (UL)

5.5 Självförbättring

5.5.1 Coachingrollen och dess innebörd

Coaching framställs ofta som ett incitament för att prestera bättre och göra bra ifrån sig. Det ska genom coaching och lärande skapas förmågor som behövs byggas upp för att kunna lyckas med uppsatta mål. (Hargrove 2000) Självförbättring genom coaching eftersträvas. Men för att kunna skapa rätt förutsättningar för att självförbättrande ska kunna möjliggöras måste coachingen fungera bra. Som vi uppfattade det under vår empiriinsamling fanns det inom vissa delar av coachingverksamheten en rad oklarheter. Det har framkommit att viss förvirring och otydlighet om relationer och uppgifter finns. Det framstår som om det inte direkt finns några klara riktlinjer över vad som innefattas i coachingrollen, när medarbetarna berättar om

coachingen ur deras perspektiv. En fråga vi ställde syftade till att få fram åsikter om vad coaching innebär för personen.

Frågan löd: Hur skulle du beskriva vad coaching är för dig? Svaren skiljde sig åt, men vissa delade samma tankegångar. Tankegångarna hos de utan ledningsfunktion gick kring:

Från coachens sida ska det komma engagemang och förståelse. Alltså sporra, ska ge både positiv och negativ kritik, konstruktiv kritik. Man vill kunna känna ett förtroende för coachen, att det man säger till coachen stannar där och inte sprids vidare. Man vill känna att coachen kanske inte representerar företaget, utan känna att coachen är på min sida. (UL)

Coachen ska stötta den personliga utvecklingen och se behov av kompetensutveckling. Coachen ska även kunna bromsa ibland, om det blir för mycket (...) Coachen går jag till om jag har problem. (UL)

Vid en anblick av dessa citat kan det tolkas som att coachen för dem ska fungera som ett slags bollplank och en inspirationskälla. Denna bild och uppfattning tillhör den mer vanliga definitionen av coaching, utifrån det som finns i coachinglitteraturen. Exempelvis att coaching sker genom samtal mellan coach och den coachade som förhoppningsvis ska leda fram till utveckling genom målformulerande (Hargrove 2000). I relation till denna bild finns en som mer framhäver arbetsuppdelning:

Coachen ska vara en arbetsledare, som ska kolla upp vad man har att göra, men som även ska uppmuntra och entusiasmera. (UL)

Har man problem med något eller frågor så går man in till coachen och får alltid hjälp och stöd (...) Resursplanering och sånt kan vara rätt skönt att få hjälp med av coachen, när man har väldigt mycket att göra. Det känns rätt skönt att man kan gå in till coachen och säga att nu har jag har de här tio sakerna, vad ska jag prioritera, när man inte själv kan reda ut det. Ibland är det så att man känner att man vill ha gjort allting samtidigt och då är det skönt att kunna få det stödet (...) (UL)

De två sistnämnda citaten lyfter fram att coachen ska fungera som en slags planerare. Arbetsuppgifterna hamnar i fokus och den personliga utvecklingen och personen i sig kommer i andra hand, vilket kanske leder till att den önskade självförbättringen uteblir. Denna väsentliga skillnad av coachingens innebörd mellan olika personer, som alla är utan ledningsfunktion, är intressant. Vad kan denna skillnad bero på? Kanske har coachingen inte varit utformad lika för de olika personerna. Medarbetarnas definition beror troligtvis på den coach de har. Var och en baserar antagligen sina svar på hur de upplever den coaching de får i dagens läge. Intressant är att vidare analysera vad personer med ledningsfunktion har för bild av coaching:

Ska se till att medarbetarna har möjlighet att göra sitt bästa efter sina förutsättningar. Att de utvecklas i rätt riktning. Feedback med både ris och ros för att utvecklas. (ML)

Förväntar mig viss feedback om vad som varit bra och dåligt. Vad tycker företaget om mig? Vad vill dem med mig? (ML)

En viss skillnad i uppfattningen om vad coaching är finns mellan de olika befattningsnivåerna. De utan ledningsfunktion pratade om arbetsledning och resursplanering, medan de med ledningsfunktion inte framhöll dessa punkter alls. De sistnämnda riktade istället fokus mot feedback och vikten av denna. En av personerna med ledningsfunktion berättade också att det är svårt att ge feedback, vilket kanske ger svaret från denna person den betoning det får. I en ledningsposition måste feedback kunna ges till medarbetarna, påpekas det av personen. Detta stämmer in på vad Larson (2005) resonerar om feedback och coaching, att det är viktigt med feedback för att bli motiverad och för att vidare då lära och utveckla sig. Enligt Whitmore (2000) ska feedback, för att motivera och utveckla individen på bästa sätt, också vara subjektiv och beskrivande. Tycker personen då att det är svårt att leverera feedback, speglar det kanske den personens bild av coaching. Denne måste då fokusera på en förbättring av detta. Tyngdpunkten av beskrivningen relaterar kanske inte till coaching och dess olika delar utan istället till hur denna individ behöver självförbättring. Att hjälpa andra till självförbättring verkar grunda sig i stor utsträckning på att få konstruktiv kritik, eller som ett par av de intervjuade på Banverket Projektering kallar det, att få ris och ros.

5.5.2 Överensstämmelse med årsrapporten?

Som en följdfråga togs årsrapportens positiva framhållning av coaching upp. I årsrapporten står det att coaching visat på goda resultat. Vi blev nyfikna på om denna positiva inställning också fanns hos medarbetarna, sett ur deras perspektiv. De intervjuade berättade om hur coachingen sett ut över ett längre perspektiv, för att kunna relatera för- och nackdelar med då och nu. Det längre perspektivet blev här av stor vikt för att vi skulle kunna analysera hur den sociala identiteten kommer in i bilden.

Ur vårt intervjuurval visade det sig att personer med ledningsfunktion talade om normsystemet som den första vägen mot coaching. Åsikterna om detta system var dock att det var alldeles för ostrukturerat:

Det var lite för flummigt om man säger så (...) Det var bara mjuka bitar det handlade om. Egentligen, man hade ingen tillhörighet till någon grupp. Nu har vi coachgrupper med samma coach som har lite grann samma arbetsuppgifter, lite lättare att styra nu, men innan kunde vem som helst vara norna för vem som helst. (ML)

Att tillhörigheten med en grupp här framhålls som viktig, stödjer teorin om vikten av en stabil social identitet (Ashforth 2001). Idag är det coachingen som ersatt normsystemet, vilken är uppdelad i grupper. Det fria valet som fanns om vem individen önskade att ha som norna har bytts ut mot att varje coachgrupp har en av kontorschefen utsedd coach. Huruvida denna nya struktur uppfattas som bra eller mindre bra är intresseväckande. Resonemangen om detta lyder som följer:

Jag har inte hört direkt några synpunkter på detta, som tycker det är problematiskt. Men jag kan ju tänka mig att någon måste ju, borde ju tycka det (...) Någonting som går från demokrati till att det styrs, det brukar alltid vara lite... samtidigt nej, jag har inte upplevt det och själv tycker jag absolut inte det är några problem, i och med att det ger en bättre organisation och bättre styrning känns det som. (ML)

Ytterligare åsikter från ledarnivå handlade om att normsystemet inte fungerade. Att det aldrig gavs någon feedback, utan var mer samtal utan uppföljning, är en återkommande synpunkt. Problemet kring att det inte fanns någon styrning uppifrån tros ha orsakat misslyckandet. Tänkvärt om dessa citat är att på en fråga om dagens coaching är bra, ges istället svar som framhäver problem med normsystemet.

När intervjupersonen ovan istället kommer in på att relatera till om dagens coaching varit så positiv för personen som årsrapporten förmedlar blir svaret ett kort nej. Ytterligare en person med ledningsfunktion belyser att coachingen inte varit så positiv som årsrapporten antyder:

Jag vet inte riktigt. Det tar tid att arbeta sig in och känna sig trygg i sin roll i gruppen. Men känner mig nu mer bekväm i min roll. Skulle vilja ha mer coaching. Förra året hade vi inget medarbetarsamtal. Vi hade ett samtal, som egentligen inte rörde mig och min personliga utveckling. Skulle vilja ha mer hjälp. Mer aktiv uppföljning önskas. (ML)

Det visar sig utifrån citaten ovan att en person verkar nöjd med coachingen, medan nästa visar på visst missnöje. Gemensamt har de att de anser att coachingen är bättre än normverksamheten. Men coachingen framstår inte som färdigutvecklad då brister uppmärksammas. Om uppmärksamheten nu istället riktas mot de personers åsikter, vilka inte innehar ledningsfunktion, blir resonemangen över lag även här att normverksamheten inte fungerade fullt ut. De främsta argumenten byggde på att:

Budskapet med norna var bra, men det blev alldeles för flummigt. Ingen, varken chefer eller medarbetare, tog det på allvar. Tanken var att norna skulle vara medarbetarens representant, ingen som skulle företräda företaget. Det brast för att det var dåligt med befogenheter och gränser. (UL)

Norna var en mjukvara, utan realitetsanknytning. (UL)

Det framstår som om normsystemets grund om att ha en egen utvald person, som skulle representera medarbetarna och inte främst företaget var bra. Att det sedan inte fanns någon direkt uppföljning och befogenhet för åtgärder ledde fram till att normverksamheten lades ner. Möjligtvis nämner många i intervjuerna detta system för att de önskar att coaching ska inspireras av de grundtankar som fanns med norna. Dagens coacher framstår nu snarare som Banverket Projekterings företrädare och inte lika mycket som medarbetarnas företrädare. Detta problem kan dock ha sin grund i att alla inte är helt nöjda med den coach de blivit tilldelade. Det påpekades att ett skifte av coach skulle kunna åtgärda vissa problem. Här kommer det in att ett par personer inte tycker om att få coachen tilldelad sig, utan vill ha möjlighet att välja. Här återkommer igen oklarheter och förvirring om coachingen och dess innebörd. Relationen mellan coach och medarbetare måste fungera väl (Berg 2004, Hargrove

2000). Men det är inte helt oproblematiskt att byta coach. Medarbetaren ingår i en coachgrupp, och byter personen då coach, så förloras kanske en del av den tillhörighet som man byggt upp i denna coachgrupp. Sammanfattningsvis verkar det alltså som om de som skrivit årsrapporten grundat sina resonemang på undersökningar som inte fullt ut speglar verkligheten. Vi vill dock reservera oss för dessa tolkningar då vi enbart kunna intervjuar nio personer, som alla arbetar på Malmökontoret. Kanske är det så att coachingen varit mer positiv på övriga kontor. Årsrapporten speglar trots allt hela landets kontor.

5.5.3 Coachen som närmsta chef

Meningsskiljaktigheterna ledde oss in på nästa ämne som också detta visade sig vara kantat av tveksamheter. Även denna fråga är baserad på information som är hämtad ur årsrapporten, där det skrivs att coachen också är närmsta chef. En sådan kombination kan uppfattas som problematisk (Whitmore 2000). Vi blev här angelägna om att analysera medarbetarnas åsikter gällande detta. Det första som kom till vår kännedom var att det allmänt inte fanns någon uppfattning av att coachen även var närmsta chef. De flesta såg fortfarande på kontorschefen som sin närmsta chef. Frågan från oss var: I årsrapporten nämns att coachen även är närmsta chef. Ser du en konflikt i detta? Några de svar vi fick på denna fråga var:

Inget direkt. Jag ser inga större problem med detta. (ML)

Jag tror det måste vara så. Det var jättebra förut med norna. Från medarbetarnas sida var det bra att prata med någon man gillar, men man såg inte resultatet. Problem nu kan vara att medarbetaren inte gillar sin coach. (ML)

Lönesamtal skapar ingen konflikt. Huvudsaken är att man trivs med sin coach, det viktiga är att kemin stämmer. Det är inte tabu att prata med kontorschefen, så vissa saker tar jag direkt med honom. (UL)

Ser bara positivt förutsatt att man funkar bra tillsammans det hänger helt på det, annars är det väldigt negativt. (ML)

Inga direkta problem tyckte sig dessa medarbetare se med att ha coach och närmsta chef i samma person. Men när vi ställde följdfrågan om det är svårt att blotta svagheter när coachen och chefen är samma person fick vi svaret:

Ja, det kan ju det faktiskt vara. Jag har inte upplevt det personligen hittills, men det kan ju självklart uppstå känsliga lägen. Viljan att utvecklas och förbättras är ju också en del. Man vill visa framfötterna, viljan att komma någon vart. Viljan att utvecklas är en del av löneutvecklingen. (ML)

I kontrast till de positiva svaren som presenterades ovan på frågan om det fanns någon konflikt med att ha coach och chef i samma person finns också en mer ifrågasättande inställning:

Coach är inte samma sak som chef. Chefen har andra uppgifter. Coachen är arbetsledare. (ML)

Upplever det inte som närmsta chef. (UL)

Det är ju det att jag inte ser det så. Jag ser det som att den jag gör affärer med är min närmsta chef (...). Skulle hellre välja affärsansvarig som coach. Coachen idag är bara till för utvecklingen, inte tekniksamarbetet. (UL)

Som framgår av intervjuerna finns det en uppdelning av personalen mellan de som ser på coachen och närmsta chefen som samma person, och de som inte relaterar coachen till chefsposten. Budskapet om att coachen och närmsta chef är en och samma person har inte nått fram till alla medarbetare. Konsekvenser av detta kan bli att personalen går med fel form av frågor och ärenden till fel person. Meningen med coachingverksamheten är att avlasta kontorschefen och att skapa grupper som känner samhörighet och där coachen har tydliga befogenheter. Dessa befogenheter verkar dock inte vara riktigt tydliga för dem som blir coachade.

På vilket sätt som coacherna fungerar som chefer bör poängteras. Det blir det första som bör förmedlas tydligare. Här kommer återigen vikten av god kommunikation upp. Om inte rätt information förmedlas på ett tydligt och rakt sätt, finns risken att coachingen blir ineffektiv. Att kommunicerandet dessutom infaller vid rätt tidpunkt och når fram dit den behövs bör eftersträvas. (Granberg 2003) Därmed inte sagt att detta alltid är fallet med att flera medarbetare inte upplever det som att coach och chef är en person. För dem som inte uppfattar coachen som en chef kan det bero på att den närmsta chefen **chefar som en coach** och att det därför inte uppfattas som det ledarskap en renodlad chef förmedlar (Parsloe & Wray 2002). Chefsuppgifterna finns kanske så väl invävda under coachingen att de inte uppfattas som chefskaraktäristiska. Coachen har troligtvis lyckats med att **chefa som en coach**. Att ett par medarbetare fortfarande ser kontorschefen som sin närmsta chef, beror kanske på att denne inte fullt ut släppt kontrollen till coacherna. Hands-off-positionen (Parsloe & Wray 2002) som innebär att kontrollen flyttas från chefen till medarbetarna, har troligtvis inte intagits fullt ut. Men denna balansgång är svår då det fortfarande är så att kontorschefen är chef, men att denne blivit avlastad av coacherna angående vissa chefsuppgifter. Det tar kanske ett tag för medarbetarna att inse att coachen är närmsta chef, då de under så lång tid relaterat närmsta chef till kontorschefen. Det skulle antagligen dock avlasta kontorschefen ytterligare om inte medarbetare kom med ärenden, som egentligen ligger under coachens ansvarsområde och befogenheter. Kontorschefens resurser kan då ägnas åt andra arbetsuppgifter som fortfarande enbart kontorschefen kan utföra. Bättre kommunikation hade kanske hjälpt till att effektivisera detta.

5.6 Kapitelresumé

I detta kapitel har vi med grund i våra intervjuer och teorier resonerat kring fyra begrepp som vi anser har stor betydelse för medarbetarna och deras utveckling. Dessa har vi valt att använda då de relaterar till social identitet där de är centrala. Dessa begrepp är kategorisering, uppmuntran, medarbetarnas röst och självförbättring. Enligt vår uppfattning kategoriserar sig en del medarbetare som konsulter och många poängterar vikten av järnvägens bästa, och alla känner en tillhörighet till Banverket Projektering. Att de kategoriserar sig som konsulter är en uppfattning som delas av både de med ledningsfunktion såväl som de utan ledningsfunktion. Det visade sig också att Banverket fortfarande har stort inflytande. Följden av detta ser medarbetarna i stor utsträckning som positivt, motiverande och uppmuntrande. Exempelvis har mängden semesterdagar bevarats samtidigt som nya satsningar har gjorts på personalvård i och med konkurrensutsättningen. Vi har även uppfattat det som att insatser görs från företagets sida för att visa de anställda att företaget bryr sig om och värdesätter sina anställda. Dessa satsningar har medarbetarna uppskattat. Det har även gjorts satsningar på att skapa en god stämning på kontoret, där målet har varit att visa att alla tillhör gruppen. Banverket Projektering låter personalen ta mycket eget ansvar och detta uppfattas som motiverande. Genom att få ta mycket eget ansvar, och det faktum att en god stämning förekommer, uppfattas det av oss som att medarbetarna oftast har möjlighet att påverka sin situation och att få göra sin röst hörd. Kommunikationen mellan ledning och medarbetare upplevs fungera bra, bland annat då coachen verkar som en länk mellan ledningen och medarbetarna. Vad gäller coaching inom Banverket Projektering har det framkommit att viss otydlighet råder. Vissa svar visade på att coachen finns till som bollplank och inspirationskälla, medan andra betonade att coachen ska fungera som arbetsledare. Detta innebär att vissa förväntar sig att den personliga utvecklingen ska stå i centrum, medan vissa förväntar sig att arbetsuppgifterna ska prioriteras. Även vad gäller synpunkter kring om coaching är positivt och uppskattat fann vi två läger, dels de som tyckte att coachen hjälpt dem och dels de som inte såg det som att de hade haft något direkt utbyte med att ha en coach. Det faktum att coachen och närmsta chef är en och samma person delar också personalen i två läger. Vissa ser inte coachen som närmsta chef överhuvudtaget, medan andra upplever det så och att det därför inte känns bekvämt att diskutera vissa frågor på grund av coachens tudelade roll.

6. Sammanlänkade analys av social identitet och coaching

I detta kapitel kommer vi att utifrån social identitets- och coachingteorierna analysera fyra, av oss utformade, karakteristiska begrepp som vi anser som centrala för medarbetarna under organisationsförändringen på Banverket Projektering. En fördjupning av analysen från kapitel 5 görs.

6.1 Utvidgad och koncentrerad gemenskap

Genom att *kategorisera* (Ashforth 2001) sig själv dels i förhållande till sina medarbetare, och dels till Banverket Projektering kan medarbetarna synliggöra sin egen sociala identitet. I kapitel 5 var just *kategori* ett av de begrepp vi lyfte fram, då vi tycker det är relevant för medarbetarnas sociala identitet. Där kom vi fram till att medarbetarna *kategoriserar* sig själva och sina medarbetare i en grupp. Innan konkurrensutsättningen arbetade personalen i en förvaltarorganisation, medan de numera arbetar i en allt mer konsultliknande organisation. I den sociala identiteten är det för många av dem en viktig del att vara konsult, och det är det som binder samman dem. Samtidigt finns en del av den ursprungliga förvaltarmentaliteten kvar. Det har inte gått att bara släppa den förra identiteten och skaffa en ny. Medarbetarna påverkas av det som varit tidigare, då människor enligt Ashforth (1995) identifierar sig på grundval av tidigare erfarenheter. Många av medarbetarna påverkas fortfarande av de gamla värderingarna från då järnvägen och Banverket stod i centrum. Medarbetarna verkar numera känna en speciell tillhörighet till Banverket Projektering samtidigt som det finns ett klart samband med övriga Banverket, som de till en viss del också identifierar sig med. Samtidigt inverkar dagens konsultklimat, där de måste värdera vikten av att sätta kunden i centrum. Genom kunden får medarbetarna enligt Deetz (1998) en identitetsbelöning som nu blivit viktig. Kunden utgör en större betydelse för medarbetarnas sociala identitet. Ju fler och tyngre uppdrag Banverket Projektering lyckas med desto viktigare blir belöningen från kunderna för deras sociala identitet, då den stärks. Den, enligt Pratt (2001), så viktiga interorganisatoriska konkurrensen stärks när Banverket Projektering försöker vinna uppdrag i konkurrens med andra konsultföretag, vilket ytterligare förstärker deras sociala identitet som grupp.

Enligt Pratt (2001) är det särskiljandet mellan den speciella in-gruppen till skillnad från utgrupperna som gör att *kategorisering* går att främja. Vi anser att de anställda på Banverket Projektering tillhör en in-grupp, ganska åtskild från det statliga verket sedan konkurrensutsättningen. Skillnaden är tydlig då Banverket Projektering numera arbetar avskilt och har ett vinstdrivande syfte. Därmed har de fått andra organisatoriska mål. Organisationen har dessutom genomgått förändringar genom att särskilja på Banverket genom egen reception och uppsättandet av kortläsare till Banverkets övriga avdelningar. Även logotypen fick en

annan utformning än Banverkets. Det blir då enligt Alvesson & Björkman (1992) lättare att dela gemensamma värderingar och därmed social identitet, då förändringarna numera ses som en del av Banverket Projektering. Därför känner medarbetarna en samhörighet (Ashforth & Mael 1989), då medarbetarna på Banverket Projektering identifierar sig som en grupp.

Vad vi har kunnat se verkar det finnas starka och speciella band till organisationen mycket för att Banverket Projekterings personal fortfarande är måna om och delar ett speciellt intresse för järnvägen. Även om detta inte uttalades av alla var det övervägande många som gav denna syn. Känslan av att tillhöra en grupp är för många viktigt. Det är också i gruppen personer gemensamt får chansen att tillsammans utveckla både sig själva och andra. På Banverket Projektering finns det bland medarbetarna en, vad vi kunnat se, ganska stark social identitet med företaget.

Enligt van Dick (2001) är det lättare att *kategorisera* sig till en mindre grupp än en hel organisation. Vad vi vill påstå är att det inte alltid är så enkelt att säga att medarbetarna *kategoriserar* sig i en in-grupp och sedan automatiskt identifierar sig som speciell mot alla utgrupper. Istället tror vi att personalen på Banverket Projektering till viss del *kategoriserar* sig i en in-grupp, genom det faktum att de är anställda på Banverket Projektering. Vi vill kalla detta en utvidgad gemenskap istället för en in-grupp. Dock kvarstår ändå möjligheten enligt oss, att ändå kunna tillhöra ytterligare en in-grupp genom tillhörandet av en coachgrupp. Detta tillhörande kallar vi koncentrerad gemenskap. Vi ser ingen motsägelse i detta, då vi tror att coachgruppen genom coachen kan medverka till att individerna stärker den sociala identiteten för Banverket Projektering.

Konsultrollen såväl som betydelsen av järnvägen och Banverket är av stor vikt för många och blir då enligt Ashforth (2001) också en viktig aspekt för den personliga identiteten. Samtidigt vill vi påstå att medarbetarna *kategoriserar* sig i ytterligare en annan viktig grupp, nämligen coachgruppen. Vi tror att de i denna grupp utvecklar den koncentrerade gemenskapen och då vidare också den utvidgade. Genom att individen ökar den samhörighet de känner med sina medarbetare blir också den sociala identiteten starkare. Vi tror att medarbetarna kan känna en stark identitet genom utvidgad gemenskap med Banverket Projektering och den mindre i form av koncentrerad gemenskap i coachgruppen. Coacherna på Banverket Projektering samtalar och ger råd om fortsatt personlig utveckling, vilket kan innebära chans till utbildning och nya utvecklingsmöjligheter. Medarbetaren får då chansen att tillföra gruppen ny kunskap och detta ger förhoppningsvis också en stärkt samhörighet, vilket motiverar gruppen till ett bättre arbete. Problemet som då kan förekomma enligt Pratt (2001) är att det blir oförenligt att uppfylla både organisationens och den mindre gruppens mål och att därför den lilla gruppens mål går före. Vi menar att stärkt samhörighet som coachen kan motivera till motverkar detta, då coachgruppen och organisationen strävar mot samma mål. Givetvis är förutsättningen att det inte blir konkurrens mellan olika coachgrupper. Detta ser vi inte som någon större fara då medarbetarna verkar se konkurrensen med andra konsultgrupper som större än den mellan coachgrupper inom Banverket Projektering. Detta är enligt Pratt (2001) ett bra sätt att flytta fokus från konkurrens inom organisationen till utanför. En högre grad av gemenskap på Banverket Projektering kan gynnas av gemenskapen i coachgrupperna, då medarbetarna i större utsträckning identifierar sig med organisationen. Ju mer medarbetarna identifierar sig med organisationen och gruppen desto större är sannolikheten, enligt van Knippenberg & van

Leeuwen (2001), att de arbetar för organisationens bästa, då de känner sig mer motiverade (van Knippenberg 2000). Ju starkare samhörighet mellan den utvidgade och koncentrerade gemenskapen, desto starkare identifikation. Då vill också medarbetaren verka för organisationens bästa och uppfyller på så sätt både sina personliga och coachgruppens mål, och samtidigt även hela organisationens mål.

6.2 Utbyte av åsikter

Precis som Deetz (1998), och vi själva i kapitel 5, påstår är det av stor vikt att medarbetare får göra sin *röst* hörd, då detta underlättar lärandet och utvecklingen av individen. Detta kan även få medarbetarna att i större utsträckning identifiera sig med organisationen. Ett forum att kunna göra sin *röst* hörd är genom medarbetarsamtalen med coachen. Cranes (1998) idealbild som vi berättat om i teorikapitlet grundar sig på att alla individer är öppna för och accepterar förändring och att de lär av begångna misstag. Crane menar att coaching ska utövas åt alla håll, vilket resulterar i något slags alla coachar alla. Detta tror vi inte skulle fungera på Banverket Projektering, först och främst då medarbetarna tycker det är viktigt att skapa en nära relation till sin coach. Denna relation påstår vi att man inte kan ha till alla sina medarbetare. Enligt Berg (2004) bör relationen mellan coach och medarbetare baseras på ömsesidig respekt och ömsesidigt förtroende. Detta är ett grundläggande krav för att coachingen ska bli givande. Utan ett sådant förhållningssätt mellan de båda parterna kan ingen coachingaktivitet med gott resultat utföras. Från intervjuerna fick vi fram att det viktiga är att man trivs med sin coach, och att kemin stämmer. Det framkom även att när det förekommit problem med coachen så har byte av densamme varit möjliga. Andra uttalande angående samarbetet med coachen var att de anställda ser positivt på det förutsatt att medarbetaren och coachen fungerar bra tillsammans, annars är det väldigt negativt. För det andra påminner upplägget med att alla coachar alla om den normerksamhet som tidigare fanns inom Banverket Projektering, och denna fungerade inte då det saknades styrning och substans.

Crane påstår även att det som ligger till grund för givande coaching är att det finns en gemensam uppfattning om vad ett bra arbete, en bra organisation och ett bra team innebär. Detta låter väldigt bra, och stämmer säkert, det enda problemet är dock att alla individer inte delar samma mening vad gäller coaching och ovan nämnda uppfattningar. Majoriteten av de vi intervjuade hade uppfattningen att tanken med coachen är något positivt och värt att satsa på, dock fanns det individer som inte tyckte att de behöver coaching. Detta framkom under våra intervjuer då vissa personer inte såg det som att de fick hjälp av coachen, utan att de klarade sig bra, om inte bättre, på egen hand. Det finns svårigheter att coacha alla individer, då vissa inte är tillräckligt öppna eller inte vill blotta sig själv. Därför tror vi inte att denna idealisering stämmer överens med verkligheten. Dock ser vi det som att alla i organisationen som vill får tillfälle att göra sin *röst* hörd, och att de genom detta identifierar sig med organisationen och utvecklas på det personliga planet. Medarbetarsamtal med coachen och att medarbetarna fortlöpande får göra enkätundersökningar, i form av Pejlingar, skapar en möjlighet att föra åsikter på tal.

Vi tror alltså att kommunikationen, både den horisontella och vertikala, leder till att medarbetarna känner att de kan göra sin *röst* hörd och att de har tillfälle att påverka sin situation. För den vertikala kommunikationen utgör coachen ett viktigt led mellan de anställda och ledning, och för den horisontella kommunikationen underlättar det att ha ett arbetsklimat som det som råder på Banverket Projektering. Att det finns en öppenhet och att det är högt i tak är det som karakteriserar denna enligt en medarbetare.

En annan aspekt som är viktig att tänka på är den om att behandla medarbetarna rättvist, då detta kan leda till att medarbetarna känner sig respekterade, värdefulla och stolta över att tillhöra organisationen (Tyler 2001). Anledningen till att dessa känslor är viktiga är att medarbetarna då känner att de kan påverka och att företaget lyssnar på dem. Det kan även innebära att medarbetarna agerar mer lojalt. Dessa känslor kan leda till att de identifierar sig mer med organisationen. Vi har uppfattat det som att Banverket Projektering behandlar sina medarbetare rättvist, och att ingen direkt känner sig utanför. Det finns en lojalitet mellan medarbetarna och Banverket Projektering. Den generella uppfattningen vi fått är att många anser att de har möjlighet att göra sin *röst* hörd.

6.3 Trygghet för de anställda

Baserat på den information som vi fick fram under våra intervjuer, och som redovisats i kapitel 5, tycker vi att ett annat begrepp som kännetecknar Banverket Projektering är trygghet. En övergripande känsla vi fick var att många av medarbetarna kände att det fanns en större trygghet i att jobba som konsult i ett statligt företag istället för i ett privat konsultföretag. Många av dem som såg sig själva och sina medarbetare som konsulter påpekar också tryggheten i att inte vara en fristående konsultfirma. Fler semesterdagar och anställningstrygghet är några av de förmåner som är viktiga enligt personalen. Att det finns en slags medkänsla och *uppmuntran* från företagets sida verkar också utgöra en känsla av trygghet. Detta grundar sig i att Banverket på något sätt finns kvar och påverkar det dagliga arbetslivet. Att det fortfarande finns statliga bitar kvar, och att detta upplevs som betryggande, visade sig också i våra intervjuer då uttalanden om att man inte kan bli avskedad hur som helst förekom.

Även all den personalvård Banverket Projektering ägnar sig åt leder enligt oss till att de anställda upplever trygghet i arbetet, och därför känner sig *uppmuntrade* att göra ett bra arbete. Denna känsla av trygghet och samhörighet kan även göra att medarbetarna i större utsträckning identifierar sig med organisationen (Ashforth & Mael 1989).

De förmåner som erbjuds inom Banverket Projektering anser vi bidra med en trygghet för de anställda, som de inte med säkerhet får inom till exempel en privat konsultfirma. Flera av de intervjuade har även i klartext sagt att det känns tryggt att arbeta på Banverket Projektering. Det är en bra arbetsplats som tar hand om de anställda, mycket på grund av alla de förmåner och utvecklingsmöjligheter som finns. Den *uppmuntran* som finns från företagets sida, genom coacher och aktiviteter, tror vi bidrar till personaltrygghet och trivsel. Ytterligare faktorer som

påverkar trivseln är att det förekommer en lättsam stämning på kontoret och att gemenskapen poängteras och framstår som viktig i alla led.

Som vi förstår det har tryggheten alltid funnits inom Banverket och Banverket Projektering. Vi tror att coachingen har bidragit, och bidrar, med att förstärka denna känsla av trygghet genom hela organisationsförändringen. Detta på grund av att genom coaching stärks den gemensamma känslan av att tillhöra en organisation där personlig utveckling går hand i hand med utvecklandet av en social identitet. Den sociala identiteten stärker de gemensamma banden och ökar trygghetskänslan. Det kan finnas en trygghet i att social identitet är något som man delar med andra. Vid en organisationsförändring har coachen ännu en viktig roll för att skapa trygghet, och det är rollen som informationspridare (Westelius 1993). Anledningen till att detta är viktigt är att förändringen kan skapa förvirring och även göra att de anställda upplever att de inte identifierar sig med organisationen i lika stor utsträckning.

Coachern är även betydelsefull för att ge upphov till en annan sorts trygghet som vi har uppfattat finns inom Banverket Projektering. Denna grundar sig i att arbetet präglas av ansvar och medvetenhet, vilket leder till en *uppmuntran* att utveckla sig själv och att förstå utvecklingen av organisationen. Det är som tidigare nämnts coachen som möjliggör denna trygghet då denne fungerar som ett viktigt stöd som hjälp med att förmedla relevant information och uppmuntran för att medvetandegöra den coachade. Eftersom medvetenheten kräver uppmärksamhet, koncentration och tydlighet (Whitmore 2000), fungerar coachen som ett stöd i denna process för medarbetarna på Banverket Projektering.

6.4 Gråzoner?

Banverket Projektering har som konstaterats genomgått en organisationsförändring för att bli konkurrensutsatta. Effektivisering och en ny arbetsform genom konsultuppdragsutformning är följder av denna förändring. Det är viktigt att personalen kan hitta sin plats i den nya organisationen och att de känner att de ständigt utvecklas och trivs. Förbättras organisationen bekräftas individens *självförbättring*, då den organisationen som individen är en del av blivit bättre. När organisationen, i detta fall Banverket Projektering, förbättras har personalen lättare för att identifiera sig med organisationen. Det leder till att sannolikheten att personen vill arbeta för organisationens bästa ökar (van Knippenberg & van Leeuwen 2001). Denna beskrivning stämmer bra in på Banverket Projektering, där arbetsplatsen är positiv och stämningen är god mellan medarbetarna. När individerna identifierar sig med organisationen, blir denna också en viktigare del av det egna jaget (van Dick 2001). Hur de intervjuade uppfattade att Banverket Projektering förändrats var bland annat att det numera satsas allt mer på personalen. Sådana satsningar tillsammans med bra coaching leder fram till *självförbättring* för individerna. Men coachingen fungerar inte fullt ut enligt medarbetarna. Det uppfattas från vår sida att strukturen och utformandet av hur coachingen ska gå till inte riktigt är färdigutvecklat. De olika definitionerna från medarbetarna som framkommer vittnar om ett informationsbehov, vilket vi ser som en gråzon. För att uppnå ökad *självförbättring* behövs det antagligen att coacherna för en öppnare dialog om hur de ska arbeta, både med andra coacher och med dem som blir coachade. Medarbetare med ledningsfunktion berättar

om hur coaching borde vara, men är själva inte speciellt nöjda med den coaching de får. De hoppas att de själva är bättre coacher.

Som det belystes ovan kan *självförbättring* drivas fram av coachen. På Banverket Projektering utförs detta genom att varje medarbetare coachas med feedback och självreflektion, som i stort verkar fungera även om coachingen ibland brister. Medarbetarna uppmuntras att ta eget ansvar och väljer att göra detta. Ansvar tas fullt ut av den coachade och blir accepterat för att vidare kunna uppnå ökat engagemang (Whitmore 2000, Stelter 2003). På så sätt kan kvaliteten på prestationerna höjas, vilket ser ut att vara fallet på Banverket Projektering. Goda resultat har lett till bonusutdelning, vilket i sig är en sporre för att ständigt bli bättre. Vad som kan ifrågasättas kring detta är i vilken utsträckning coachingen varit motor till denna utveckling. Resultaten beror kanske främst istället på att varje medarbetare är duktig på sitt jobb och kämpar därför för att uppnå bra resultat. Coachingen ska visserligen locka fram detta ansvarstagande, men är det verkligen coachingen som uppmuntrat detta eller är det den nya konkurrenssituationen? Är det Banverket Projekterings visioner och mål som blivit förmedlade och uppfyllda eller har coachingen byggt upp denna framgång? Då det inte går att urskilja vilka framsteg som beror av toppstyrning eller coaching, kan inga slutsatser om detta dras. Men kanske skulle en utjämning av gråzonen kring coachingens innebörd tydligare markera coachingens bidrag.

6.4.1 Ansvar och medvetenhet

Det ansvarstagande som uppmuntras, ger enligt medarbetarna en känsla av frihet och att de är betrodda med att klara av sina arbetsuppgifter. Det finns en ömsesidig relation som fungerar genom att om medarbetaren behöver hjälp är det öppet att fråga nästa person om hjälp, som gärna hjälper till. Ofta blir dock denna person coachen, vilket talar för att coachen finns som ett feedbackstöd som lockar fram högre prestationer. Medarbetaren har en form av medvetenhet både om sin omgivning och om vilka kompetenser och möjligheter där finns, men också en självmedvetenhet som talar om när det är dags att söka stöd. Det tycks inte finnas någon form av stolthet som hindrar från att be om hjälp. Coachen får en nyckelroll med att på medarbetarsamtalen ställa de frågor som utvecklar personens självinsikt och ansvarstagande, och att kunna *uppmuntra* medarbetaren att finna de utbildningar som behövs (Lantz & Wedin 2006). När dessa samtal ständigt utvecklas genom coaching pågår det hela tiden *självförbättring* för individen och gruppen och sedan för organisationen i stort. Detta arbetssätt med coachingen har skapat bra resultat på Banverket Projektering, där vissa av medarbetarna vi intervjuat verkligen känner att de fått frihet under ansvar. Tyvärr fungerar det inte så här bra för samtliga av dem vi intervjuat. Samtalen är inte effektiva och givande för alla. Ibland har det till och med varit så att samtalen nästan helt uteblivit. Om coachingen inte prioriteras uteblir den *självförbättring* som coaching kan leda fram till. Detta vore synd på en annars väl medarbetarprioriterande konsultorganisation som Banverket Projektering är, enligt medarbetarna själva. För att alla bra satsningar på personalen ska ge ett ökat resultat kan inte coachingen, som medarbetarna finner givande trots brister, utebli. Alla medarbetare önskar att ha coaching, men är som det ser ut idag inte helt nöjda. Den gråzon som kommer fram genom att samtliga inte kan lita på en väl fungerande coaching borde kunna försvinna.

6.4.2 Gruppgemenskap och överidentifikation

Coachen blir en viktig person som förutom att hjälpa de olika individerna att utveckla sig själva även ska framkalla gruppgemenskap, då en del av en persons självkoncept enligt van Dick (2001) påverkas av det medlemskap personen har i en organisation. För att ytterligare stärka denna självkänsla för gruppen, kan coachen stärka en ”vi är bättre än dem – anda” för gruppgemenskapen. På Banverket Projektering handlar det inte i första hand om att tala om in- och ut-grupper inom det egna kontoret. Istället görs jämförelser med övriga kontor och med andra konsultfirmor. Då det i och med konkurrensutsättningen inte finns några givna jobb, blir det en konkurrenssituation genom anbudet. Det uppmärksammas genast på kontoret om något uppdrag är vunnet. Varje uppdrag som Banverket Projektering vinner innebär pengar, vilket i sin tur stärker självkänslan. Coacherna kanske inte lever upp till att skapa de bästa förutsättningarna för *självförbättring*, men när det gäller gruppgemenskap har coaching nått goda resultat. Inte enbart coacherna har bidragit till denna gemenskap. Avskärmningen mot övriga delar av Banverket och det nya lunchrummet är andra bidragande positiva faktorer och åtgärder som gynnar gruppgemenskapen som innefattar hela Malmökontoret.

Det är en stark social identitet som finns på Banverket Projektering och som har sitt ursprung från tiden innan konkurrensutsättningen. De anställda identifierar sig bland annat med Banverket, järnvägen och konsultrollen i Banverket Projektering. Denna starka identifiering är positiv, men kan också bli för stark. Om den skulle bli det riskerar organisationen att medarbetarna överidentifierar sig med organisationen och slutar ifrågasätta beslut, vilket medför att *medarbetarnas röst* inte finns (Deetz 1998). Vad vi har kunnat se har detta inte varit fallet, men vi kan se en risk för gråzon inom detta område. Detta eftersom den sociala identiteten är stark på Banverket Projektering.

6.4.3 Uppmuntran genom tillhörighet

Uppmuntran genom trygghet och *kategorisering* har fungerat bra genom coachingen. Coachingen har bidragit till att skapa mindre grupper, varmed medarbetaren känner en gemenskap, tack vare *kategoriseringen*. Individerna känner sig vidare då genom dessa coachgrupper och den coaching som kopplar samman gruppen motiverade och uppmuntrade att arbeta. Den *uppmuntran* som skapas genom att en grupp presterar bra, exempelvis genom att vinna många eller stora anbud, genererar en positivt inställd grupp. Denna trygghet och tillhörighet tycker vi oss kunna se på Banverket Projektering. Att den sociala identiteten och coaching här gått hand i hand visar på gott resultat. Någon gråzon verkar inte förekomma kring dessa aspekter.

6.4.4 Orosmoln belyses

Ett par orosmoln finns på Banverket Projektering, allt fungerar inte fullt ut. Det faktum att det finns oklarheter och förekommer förvirring inom olika områden är oroväckande och skapar, som nämnts, en gråzon. För att kunna förbättras både som organisation, grupp och individ behövs klara riktlinjer och klargjorda befogenheter. Att medarbetarna inte har samma syn på vem som är närmsta chef kan bli förvirrande och leda till ineffektivitet. Ett gemensamt klagörande av coachens uppgifter och befogenheter både för coacherna, men framför allt för de som blir coachade, hade troligtvis löst många frågetecken. När medarbetarna inte har en gemensam bild av vad coaching är för personalen på Banverket Projektering, blir det en inkorrekt bild som framkommer vid utvärdering av coachingsystemet i Pejlingen. För att coacherna ska kunna utvecklas och bli bättre och i sin tur skapa bättre coaching för de coachade, krävs en tydligare redogörelse för all personal om vad coaching ska innefatta. I årsrapporten för 2005 står det om den framgång och det lyckade resultat coachingen fått. Enligt våra intervjuer är detta inte en allmän uppfattning. Samtidigt har alla, som sagts ovan, ganska skilda definitioner på vad coaching är, vilket kan ifrågasätta årsrapportens redogörelse och bakgrund till påståendet. Troligtvis är resultaten grundade på Pejlingen som utförs ett par gånger om året. Svarsfrekvensen på denna är kanske inte alltid den högsta. Exempelvis låg den senaste Minipejlingens svarsfrekvens under den önskade, som det informerades om när vi var på kontoret. Endast cirka 40 % av Malmökontorets personal hade fyllt i Minipejlingen. Kanske är det så att årsrapportens utsago grundat sig på en fråga som byggde på om coaching upplevts som positiv. Detta kan vi också konstatera att det gör. Men grävs det djupare under ytan dyker det upp missnöje med vissa delar av coachingen, såsom att vissa inte känner att de har en coach som passar just den individen eller att medarbetarna inte får den uppföljning som önskas.

Trots de orosmoln vi belyst förstår vi det som att det ständigt pågår förbättringar på Banverket Projektering. Ledningen lyssnar på personalen och personalen är ansvarstagande. Viljan att utvecklas både som person och kompetensmässigt har också inarbetats. En reflektion av hur det ser ut idag jämfört med vid Banverket Projekterings skapande 1998 visar att arbetssättet blivit alltmer likt det i den privata sektorn. Lönerna har kanske inte hunnit med konsultfirmorna, men de andra förmånerna som många semesterdagar och friskvård, vilken även successivt förbättrats, finns kvar från Banverket.

6.5 Kapitelresumé

I detta kapitel har en djupare analys genomförts. Vi har presenterat fyra koncept utformade av oss, vilka bygger på de begrepp och sammanhang vi resonerat kring i kapitel 5. Dessa fyra begrepp har vi diskuterat kring och ytterligare fördjupat förståelsen för genom ytterligare teoriapplicering utifrån social identitets- och coachingteori. Det första begrepp vi presenterade var **utvidgad och koncentrerad gemenskap**. I den utvidgade gemenskapen kategoriserar sig medarbetarna som en grupp, Banverket Projektering. Den koncentrerade gemenskapen är coachgruppen. Vi anser att medarbetarna kan tillhöra båda gruppernas gemenskap och ändå

uppfylla både den mindre och den större gruppens mål. Nästa begrepp bygger på den uppmuntran Banverket Projektering erbjuder sina medarbetare i form av exempelvis semesterdagar och anställningstrygghet, vilken skapar en speciell **trygghet för de anställda**. En del av coachens arbete är att förstärka denna trygghet i coachgruppen. Det tredje begreppet vi diskuterade var **utbyte av åsikter**. Det är viktigt att medarbetarna får göra sin röst hörd, exempelvis genom Pejling och under vissa förutsättningar också genom coaching. Så länge medarbetarna känner att företaget satsar på dem och att de vidare kan bygga vidare på detta genom coaching så kan de öka sin självförbättring. Dock finns det potentiella hinder i form av **gråzoner** vilka utgörs av oklarheter.

7. Social identitetscoaching

I detta kapitel redogörs för de slutsatser som vi kommit fram till under arbetet. Den problematik vi finner i Banverket Projektering presenteras inledningsvis, och förslag på åtgärder ges genom vår modell om social identitetscoaching. En sammanfattande återkoppling till uppsatsens problemformulering och syfte presenteras. Kapitlet avslutas med metodreflektioner och förslag på vidare forskning.

7.1 Diskussion

Den sociala identiteten tycks vara stark på Banverket Projektering. Dock har den förändrats över åren som gått, från den tid då Banverket Projektering fortfarande var en integrerad del i det statliga Banverket. Idag arbetar de istället under så marknadslika förhållanden som är möjliga genom konkurrensutsättningen. Den sociala identiteten har nu fått nya riktlinjer och värderingar som återspeglas, även om mycket av det ursprungliga kvarstår.

Vi har i vår analys kommit fram till att det finns en del orosmoln som svävar ovanför Banverket Projektering. Det är kanske inte så att samtliga brister är synliga eller finns idag, men med den ständigt ökande konkurrenssituationen som omger Banverket Projektering, kan de komma att bli betydelsefulla. Personalomsättningen ökar och teknikkunskan sprids ut på marknaden. Det blir då viktigt för Banverket Projektering att inte hållas tillbaka genom de så kallade gråzoner som vi tyckt oss urskilja. Våra belysningar av gråzonerna kan kanske finnas med som en tanke på vägen. Eventuellt kommande brister kan uppmärksammas snabbare om vetenskapen om risken för dem finns.

Förmodligen är det inga stora gråzoner vi hittat, men de bör ändå poängteras och belysas. Som betonats uppfattar vi att det finns en stark social identitet på Banverket Projektering. Detta finner vi positivt. Dock bör organisationen försöka undvika en alltför stark identifiering, då denna skulle kunna leda till överidentifikation, som i sin tur kan medföra att medarbetarnas röst tystnar. Detta då medarbetarnas åsikter under sådana förhållanden är samma som Banverket Projekterings. Att rakt av acceptera alla beslut som fattas gynnar inte organisationen. För en organisation som Banverket Projektering, som värdesätter sina anställda och deras åsikter, får överidentifikation inte uppstå. Coachingen kan genom det utbyte av åsikter som denna motiverar hindra en sådan utveckling.

Att coachingen har olika betydelse för olika medarbetare har under analysen uppmärksamats som en gråzon, som enligt oss redan idag har betydelse, då coachingen troligtvis effektiviseras genom en klarhet kring begreppet och dess innebörd. Vidare finns en problematik kring att inte alla de intervjuade medarbetarna ser att coachen även är närmsta chef. De uppfattar inte själva att det är problematiskt för dem att inte veta om denna koppling. Troligtvis finns det även då fler på Banverket Projektering som har samma åsikt och relation till coachingen. Det behöver inte innebära några egentliga problem, så länge det inte bidrar till

ineffektivitet. Men då avsikten, enligt årsrapporten, med coaching är att den även ska innefatta chefsuppgifter och på så sätt avlasta kontorschefen, borde denna gråzon försöka minimeras.

En annan gråzon är att medarbetarnas åsikter och Pejlingen inte alltid stämmer överens. Denna gråzon kan troligtvis enkelt åtgärdas genom att arbeta mer med formuleringen av frågorna som förekommer i Pejlingen. Att det samtidigt klargörs för medarbetarna vilka kriterier de ska relatera sina åsikter om coachingen till, kommer förhoppningsvis leda till en bättre återspeglning av medarbetarnas synpunkter. Fungerar denna kommunikation förbättras troligtvis också coachingen och medarbetarna blir mer nöjda med den coaching de får.

Vad som bör poängteras återigen är att vi inte varit ute efter att generalisera i första hand, utan har lyssnat av den mångfald och de olika nyanser som framkommit ur våra intervjuer. Vi har därför inte haft möjlighet att uttala oss om hur situationen egentligen ser ut på Banverket Projektering i stort. Vad vi kan göra är att upplysa om de olika synpunkter och åsikter som kommit från Banverket Projekterings medarbetare på Malmökontoret. Även detta i begränsad skala då vi inte haft möjlighet att intervjua samtliga på grund av tids- och resursbrist, utan endast ett urval om nio.

Men vi vill ändå ge förslag på hur Banverket Projektering skulle kunna minska de gråzoner som vi uppmärksammat och gör detta genom vår utformning av vad vi kallar social identitetscoaching. Hur social identitetscoaching förhoppningsvis kan bidra till denna minskning av gråzoner redogörs det för nedan.

7.2 Utformning av social identitetscoaching

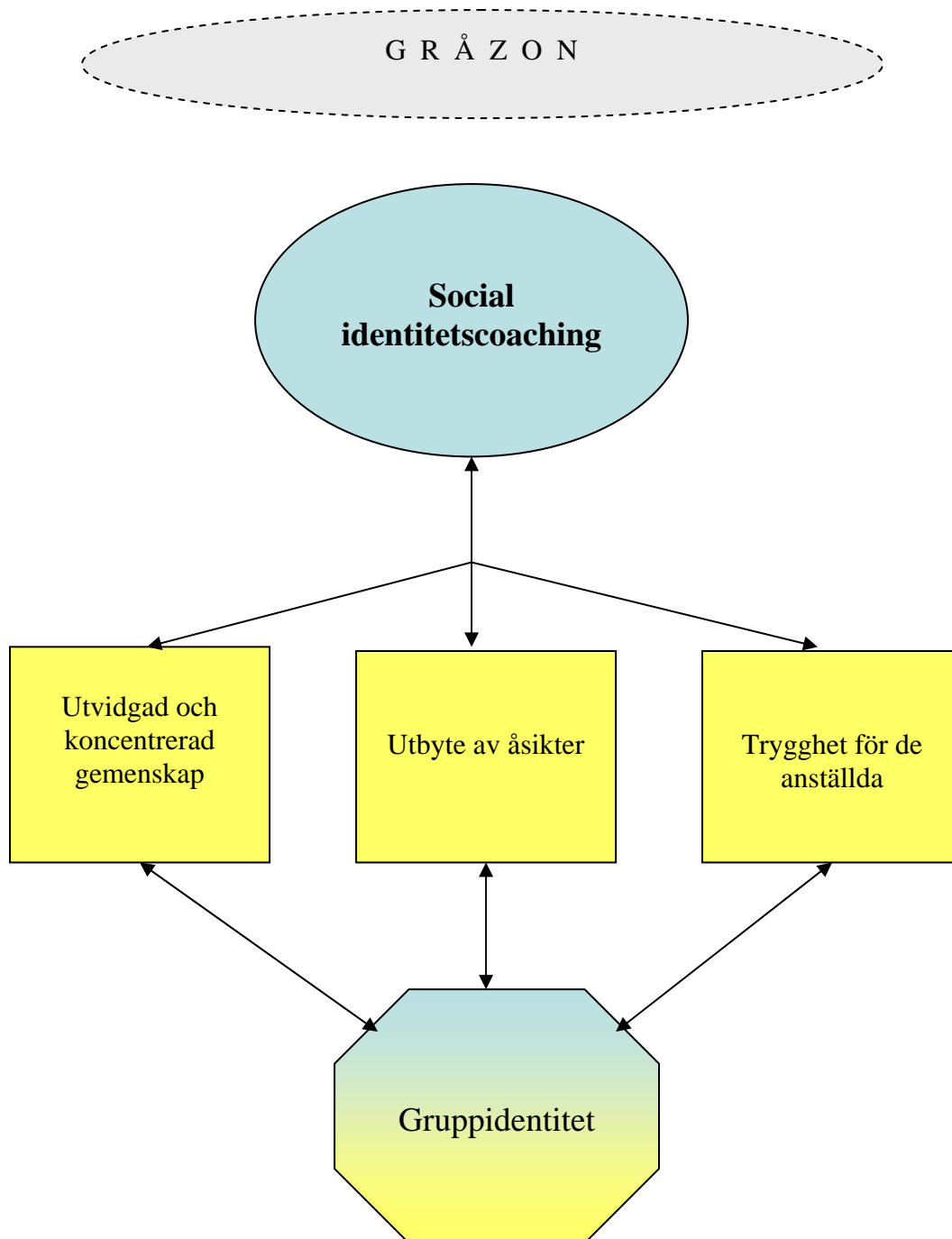
Vi vill med vår modell nedan visa på ett coachingsätt som förhoppningsvis kan reducera gråzonerna. Genom social identitetscoaching kan gråzonerna motarbetas, vilket medför att medarbetarnas sociala identitet stärks. Då gruppbanden hos medarbetarna på Banverket Projektering, den **utvidgade gemenskapen**, redan är förhållandevis starka medför det en starkare social identifikation. Samtidigt menar vi att coachgrupperna är ett sätt att behålla identifikationen med Banverket Projektering. Genom att stärka identifieringen med den **koncentrerade gemenskapen** i form av coachgruppen stärks och utvecklas den sociala identifikationen i coachgruppen. Detta kan förhoppningsvis ske genom social identitetscoaching, vilket innebär att coachen och dennes medarbetare har ett stort ansvar för att överbrygga svårigheter som motverkar främjandet av en grupp-gemenskap. Som det ser ut idag fungerar den utvidgade och koncentrerade gemenskapen tillsammans på ett bra sätt. Vi kan dock se en eventuell framtida gråzon om identifieringen med organisationen blir för stark och medarbetarna börjar följa alla beslut utan att ifrågasätta dem. Vi anser att de coachgrupper som finns kan hindra denna gråzon från att överhuvudtaget uppkomma. Coachen kan vara ett stöd som håller coachgruppens sociala identitet på en nivå där inte överidentifiering sker. Social identitetscoaching är att kunna främja identitet utan att skapa en överidentifiering. Coachen hjälper genom social identitetscoaching till att framkalla gruppidentitet. Gruppen verkar i sin tur för att uppfylla coachgruppens mål i den koncentrerade gemenskapen. Detta gör att den utvidgade gemenskapens mål också uppfylls då alla coachgrupper strävar efter samma organisatoriska mål. Coachen kan ses som en brygga mellan medarbetarnas individuella mål och då också coachgruppens mål. Samtidigt utgör coachen en brygga för att kunna uppfylla Banverket Projekterings övergripande mål.

Coachen fungerar som stöd till medarbetarna för att de inte ska acceptera förändringar och beslut av ren slentrian, utan även få möjlighet att genom coachen skapa ett utbyte av sina åsikter i den koncentrerade gemenskapen. För att medarbetarna både i form av coach och coachade ska få ett **utbyte av åsikter** måste det finnas ett förtroende mellan coach och de coachade. Det kan då återigen finnas en fara i att en gråzon sätter stopp för den sociala identitetscoachingen. Denna gråzon utgörs av att alla inte anser sig behöva coachen, vilket återigen gör den sociala identifikationen svagare om en eller några personer inte vill vara en del av coachgruppen. För att motverka att medarbetarna inte vill coachas då de inte tycker att de behöver coaching, eller anser sig vara missnöjda med coachingen, måste än tydligare fokus läggas på att förstärka gruppens gemenskap. Självförbättring kan annars utebli. Social identitetscoaching bygger på att alla medarbetare ska bli coachade. Om det då finns några som inte anser sig behöva detta uppkommer en gråzon. Ett bra sätt att stärka den sociala identiteten är genom att få medarbetarna att fylla i Pejlingen, vilken utgör ett utbytesforum oberoende av coachen. I denna kan då information fås om medarbetarnas åsikter om coaching, vilket ger ett forum där coach och ledning kan hämta information för att anpassa coachingen som gör att alla känner att de får ett utbyte som gynnas av båda parter. För att social identitetscoaching ska gå att genomföra på ett så bra sätt som möjligt måste alla känna sig som en del av gruppen. Vi anser att Pejling kan vara ett första steg mot denna gemenskap, då de känner att företaget försöker behandla dem rättvist och att de kan göra sin röst hörd. Då är också chansen

större att medarbetarna arbetar för organisationens bästa, vilket ytterligare förstärker organisationens sociala identitet.

Vi menar att ett rättvist behandlande ger en **trygghet för de anställda**. Denna trygghet kan visa sig i form av att företaget erbjuder de anställda sådant som anställningstrygghet och semesterförmåner. Tryggheten kan ytterligare förstärkas genom social identitetscoaching i form av att medarbetarna får det stöd och den utveckling de behöver. Eventuella gråzoner är att alla krav inte alltid kan tillgodoses. Vi anser att eventuellt missnöje med detta går att motverka om den sociala identitetscoachingen fungerar. Social identitetscoaching bygger på att medarbetarna känner en uppmuntran från coachen och då förstärks deras trygghetskänsla. Vidare måste också coachen få uppmuntran från coachgruppen och ledningen för att det ska vara möjligt att genomföra social identitetscoaching på bästa sätt. Idag är en gråzon de oklarheter som finns kring vilka befogenheter coachen har och vad som i gengäld krävs av de coachade. Det är inte bara coachen som har ett ansvar utan ansvaret vilar även på gruppen, då medarbetarna genom sin gruppidentitet påverkar hur bra utfallet blir av social identitetscoaching. Förutsättningen för att social identitetscoaching ska fungera är att ledningen ger klara riktlinjer och befogenheter för hur coachingen ska utformas. Det vill säga klargöra coachens uppgifter och motverka den gråzon som finns kring informationsbehovet, genom att ge en klarare struktur. Vidare måste gråzonen kring synen på att närmsta chef och coach kanske inte alltid uppfattas som en åtgärdas. Ineffektiviteten då coach och den coachade har olika uppfattning kan minskas om en klarare struktur ges till medarbetarna så att det tydliggörs vilka befogenheter coachen har och om denne ska ses som närmsta chef, eller som en coach med vissa utökade chefsbefogenheter.

Social identitetscoaching kan genom **utvidgad och koncentrerad gemenskap, utbyte av åsikter** och **trygghet för de anställda** ha en stor roll i påverkandet och förstärkandet av medarbetarnas sociala identitet i coachgruppen och därmed i organisationen. Gruppen i form av Banverket Projektering stärker sin sociala identitet. Modellen fungerar även i motsatt riktning. Den är alltså uppbyggd som ett kretslopp. När gruppidentiteten förstärks, arbetar också medarbetarna för en bättre organisation. Detta förstärker ytterligare den utvidgade och koncentrerade gemenskapen. Medarbetarna får ett bättre och naturligare åsiktsutbyte, då de får göra sin röst hörd genom coachen. Det ger en större trygghet för de anställda då de känner att de kan påverka den sociala identitetscoachingen. Vi ser social identitetscoaching som att både ge och ta och därmed påverkar coachen medarbetarna, samtidigt som de coachade också påverkar coachen. Genom en ökad ömsesidig motivation från alla medarbetare är vår förhoppning att de gemensamma banden inom Banverket Projektering stärks.



Figur 7.1 Social identitetscoaching
 Källa: Egen konstruktion

7.3 Återkoppling till problemställning och syfte

Den problemformulering vi i denna uppsats arbetat utifrån lyder som följer:

- *Har medarbetarnas sociala identitet förändrats i och med organisationsförändringen på Banverket Projektering, och vilken roll har i så fall coaching haft?*

Vårt syfte har varit att med de anställda i fokus utreda om, och i så fall hur, organisationsförändringen påverkat medarbetarnas sociala identitet, och vi har velat skapa en förståelse för vilken roll coaching kan ha i detta sammanhang. Vi menar utifrån vår studie att medarbetarnas sociala identitet har förändrats till att i större utsträckning blivit präglad av en konsultmentalitet, även om den fortfarande påverkas av gamla värderingar. Vi påstår att medarbetarna inte enbart identifierar sig med Banverket Projektering i stort utan även med sin mindre coachgrupp, vilket vi valt att kalla utvidgad och koncentrerad gemenskap. En av de åtgärder vi ser har möjliggjort detta är den trygghet Banverket Projektering erbjuder sina medarbetare genom personalvård, förmåner, ansvarstagande och uppmuntran. Vi anser att coachingen kan ha varit en bidragande faktor för att förstärka trygghetskänslan, och även att den möjliggjort för medarbetaren att få göra sin röst hörd. Genom social identitetscoaching hoppas vi att de gråzoner som uppmärksammas kan reduceras, genom att medarbetaren får möjlighet att göra sin röst hörd i kombination med en utökad och koncentrerad gemenskap och trygghet. Detta kan leda till att medarbetaren i större utsträckning identifierar sig med organisationen. Dessutom blir en starkare identitet en viktigare del av det egna jaget, och ju starkare den egna identiteten blir för den enskilde medarbetaren desto mer förstärks gruppsidentiteten. Detta genererar i sin tur en förbättrad social identitetscoaching.

Den sociala identiteten hade förmodligen inte varit lika stark utan coachingen, men vi ser ändå brister med dagens coaching. De gråzoner som coachingen omges av kan förhoppningsvis reduceras av social identitetscoaching. Vidare kan då den sociala identiteten stärkas ytterligare.

7.4 Metodreflektioner

De resultat vi presenterat i denna uppsats har delvis sin grund i det metodval vi gjort. Att vi arbetat utifrån den kvalitativa metoden, med individuella semistrukturerade intervjuer, har bidragit till den mångfaldsbelysning som återfinns i uppsatsens analys. Att vi valt att arbeta med en empirisk fallstudie av Banverket Projektering har varit inspirerande, men också begränsande. Utifrån den tid och de resurser vi haft till förfogande, har vi upplevt detta utformande som givande att arbeta utifrån.

Men ingen metodansats är perfekt för att kunna belysa allt som önskas. En kombination av den kvalitativa och kvantitativa metoden hade lett till att vi kunnat låta fler medarbetare komma till tals och uttrycka sina åsikter och synpunkter, vilket vidgat studien. Vi hade gärna också sett att generalisering utifrån empiristudier av flera organisationer kunnat göras. Den

kvantitativa ansatsen i kombination med den kvalitativa hade kanske kunnat möjliggöra en sådan omfattande studie. Givande jämförelser mellan olika organisationer hade då kunnat utföras.

Andra metodologiska angreppssätt som hade kunnat användas av oss skulle kunna vara djupstudier. Men djupstudier kräver framförallt mycket tid, en resurs vi inte hade gott om. Vidare hade också deltagarobservationer kunnat leda till ännu djupare analys. Men vi var tvungna att utesluta sådana tidskrävande metoder.

7.5 Förslag på vidare forskning

Då vårt uppsatsämne varit intressant att arbeta med hoppas vi på att flera ska bli intresserade till vidare forskning inom detta. Kanske genom någon av de nedan presenterade forskningsförslagen:

Är social identitetscoaching tillämpbar även på andra sorters organisationer?

Finns det en stark social identitet även på mindre eller medelstora företag?

Är den sociala identiteten betydelsefull för dagens företag?

Kan coaching ersätta det traditionella ledarskapet?

Hur kan nya medarbetare integreras i organisationens sociala identitet?

8. Referensförteckning

8.1 Böcker

Alvesson, Mats - Björkman, Ivar. (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande - en studie av ett industriföretag*. Lund: Studentlitteratur.

Ashforth, Blake E. (2001). *Role Transitions in Organizational Life*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Berg, Morten Emil. (2004). *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan – Bell, Emma. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Slovenien: Liber AB.

Deetz, Stanley. (1998). Discursive Formations, Strategized Subordination and Self-surveillance, i McKinlay, Alan – Starkey, Ken. (red) *Foucault, Management and Organization Theory*. London: Sage.

Eiberg Hansen, Stig. (2003). Coaching som utvecklingsverktyg, kap 3 i Stelter, Reinhard (red) *Coaching, lärande och utveckling*. Malmö: Liber AB.

Granberg, Otto. (2003). *Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur.

Hansen-Skovmoes, Peter – Rosenkvist. (2003). Coaching som utvecklingsverktyg, kap 5 i Stelter, Reinhard (red) *Coaching, lärande och utveckling*. Malmö: Liber AB.

Hargrove, Robert A. (2000). *Masterful Coaching Fieldbook GROW Your Business, MULTIPLY Your Profits, WIN the Talent War*. San Fransisco, California: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Hogg, Michael A – Terry, Deborah J. (2001). *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Philadelphia: Psychology Press.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, Dag Ingvar – Thorsvik, Jan. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, Steinar. (1996). *Interviews; An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage.

Lantz, Jörgen – Wedin, Jonny. (2006). *Personalboken - handbok för alla med personalansvar*. Höganäs: Bokförlaget Kommunlitteratur AB.

Larson, Anders. (2005). *Från ledarskap till vinst – med ett förbättrat humankapital*. Lund: KFS AB.

Nilzon, Kjell R. (2004). *Att vara mentor - om coaching på jobbet*. Höganäs: Bokförlaget Kommunlitteratur AB.

Nylén, Ulrica. (2005). *Att presentera kvalitativa data - framställningsstrategier för empiriredovisning*. Malmö: Liber AB.

Parsloe, Eric – Wray, Monika. (2002). *Coaching och mentorskap praktiska metoder för bättre lärande*. Jönköping: Brain Books AB.

Pratt, Michael G. (2001). Social Identity Dynamics in Modern Organizations: An Organizational Psychology / Organizational Behavior Perspective, i Hogg, Michael A – Terry, Deborah J. (red) *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Philadelphia: Psychology Press.

Ragneklint, Robert. (2002). *Man kan bli bättre om man vet vad bättre är!*. Lund: KFS AB.

Revstedt, Per. (2002). *Motivationsarbete*. Stockholm: Liber AB.

Rienecker, Lotte – Stray Jørgensen, Peter. (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber AB.

Steinberg, John. (2004). *Mentorskap, coaching och co-coaching. En praktisk handbok*. Stockholm: Svenska Förlaget.

Stelter, Reinhard. (2003). *Coaching, lärande och utveckling*. Kristianstad: Liber AB.

Trost, Jan. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Tyler, Tom. (2001). Cooperation in Organizations: A Social Identity Perspective, i Hogg, Michael A – Terry, Deborah J. (red) *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Philadelphia: Psychology Press.

van Knippenberg, Daan – Ellemers, Naomi. (2003). Social Identity and Group performance - Identification as the Key to Group-Oriented Effort, i Haslam, Alexander S – van Knippenberg, Daan - Platow, Michael J - Ellemers, Naomi. (red) *Social Identity at work – Developing Theory for Organizational Practice*. New York: Psychology Press.

van Knippenberg, Daan – van Leeuwen, Esther. (2001). Organizational Identity After a Merger: Sense of Continuity as the Key to Postmerger Identification, i Hogg, Michael A – Terry, Deborah J. (red) *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Philadelphia: Psychology Press.

Wegge, Jürgen – Haslam, Alexander S. (2003). Group Goal Setting, Social Identity and Self-Categorization – Engaging the Collective Self to Enhance Group Performance and Organizational Outcomes, i Haslam, Alexander S – van Knippenberg, Daan - Platow, Michael J - Ellemers, Naomi. (red) *Social Identity at work – Developing Theory for Organizational Practice*. New York: Psychology Press.

Wenglén, Robert. (2005). *Från dum till klok? – en studie av mellancheferers lärande*. Lund: Lund Business Press.

Whitmore, John. (2000). *Coaching för bättre resultat*. Andra tryckningen. Falun: AIT Falun.

8.2 Artiklar och rapporter

Alvesson, Mats – Robertson, Maxine. (2006). “The Best and the Brightest: The Construction, Significance and Effects of Elite Identities in Consulting Firms”, *Organization Articles*, Volume 13(2), pp. 195-224.

Alvesson, Mats – Willmott, Hugh. (2002). “Identity Regulation as Organizational Control: Producing the appropriate individual”, *Journal of Management Studies*, 39:5, pp. 619-644.

Ashforth, Blake E – Mael, Fred. (1989).”Social Identity Theory and the Organization”, *The Academy of Management Review*, Vol 14, No 1, pp. 20-39.

Lind, Jan-Inge. (1995). ”Att konkurrensutsätta eller inte konkurrensutsätta – en modefråga?”. Lund: KEFU Institutet för ekonomisk forskning.

van Dick, Rolf. (2001). “Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology”, *International Journal Management Reviews*, Volume 3, No 4, pp. 265-283.

van Dick, Rolf – Ullrich, Johannes – Tislington, Patrick A. (2006). “Working Under a Black Cloud: How to Sustain Organizational Identification after a Merger”, *British Journal of Management*, Vol. 17, pp. 69–79.

van Knippenberg, Daan. (2000). “Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective”, *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), pp. 355-371.

Westelius, Alf. (1993). “Coaching change processes a systems approach”. Orlando, Florida, USA: EFI research paper 6528.

8.3 Övriga källor

Banverket Projekterings årsrapport 2003

Banverket Projekterings årsrapport 2005

Banverket Projekterings intranät Knuten 2006-04-27

Broschyr: Banverket Projekterings värdegrund

Järnvägskonsulten nr 1 2006

Nya banor nr 4 2004