



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Förändringsprocess med fokus på ledarskap

- En fallstudie av EHB

A change process focusing on leadership

- A case study of EHB

*Torbjörn Moxstad & Wictor Svärd*

**Förändringsprocess med fokus på ledarskap – En fallstudie av EHB**  
A change process focusing on leadership – A case study of EHB

*Torbjörn Moxstad & Wictor Svärd*

**Handledare:** Karin Hakelius, SLU,  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Richard Ferguson, SLU,  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0812

**Program/utbildning:** Ekonomi – kandidatprogram

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2017

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 1128

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Förändringsprocess, ledarskap, motivation, styrelse, VD.



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Förord

Vi vill inledningsvis rikta ett stort tack till våra respondenter från Enköpings Hyresbostäder Jennie Sahlsten, Peter Ekström och Lars-Peter Swärdh som bidragit med tid, erfarenheter och engagemang vilket har möjliggjort denna fallstudie. Vidare vill vi även tacka vår handledare Karin Hakelius, Universitetslektor vid Institutionen för ekonomi på Sveriges lantbruksuniversitet. Avslutningsvis vill vi tacka våra klasskamrater, familjer och vänner som ständigt har supportat och stöttat oss under denna vår. Tack!

Uppsala, juni 2017

Torbjörn Moxstad & Wictor Svärd



# Abstract

Change is a common concept within companies and it's something that organizations are constantly working on. It is becoming increasingly important in companies that the manager has competence in areas of change. It is important that the manager satisfies the employees' internal motivation and creates their own conviction among the employees to want to change. The purpose of the study is to investigate how a CEO manages a change process and motivates employees to succeed in the change process. Enköpings Hyresbostäder(EHB) is a municipal property company that undergoes a significant change process when the company appointed a new CEO in 2015 and thus underwent a CEO's change. In order to best answer the essay's questions, a qualitative research strategy with an inductive approach is used. Empirical data is collected through three semi- structured interviews, CEO and two board members. Combining empirical data and the chosen theories produces results. Kotter's eight-step model is used as a core in the theory section to clarify the parts of a successful change process.

Through the interviews it's clear that the CEO has the ultimate responsibility during this change process. The CEO has invested most of the time in changing the company's values. The result of this study shows that a leader must constantly adapt his leadership during a change process and therefore it requires a great need of changeability from the leader in order to succeed in the change process. Employee motivation increases as the leader involves them in the change process.

# Sammanfattning

Förändringsprocesser är vanligt förekommande inom företag och det är något som organisationer ständigt arbetar med. En förändring tar tid att implementera i ett företag, det krävs tydliga och väl förklarade direktiv för att som anställd vilja delta aktivt i en förändringsprocess. Det blir alltmer viktigt i företag att ledaren har kompetens inom förändringsområden och att ledaren ständigt arbetar med en förändringsprocess för att aktivt delta i utvecklingen. Det gäller att ledaren tillfredsställer medarbetarnas inre motivation och skapar en egen övertygelse hos medarbetarna till att vilja förändras.

Syftet med studien är att undersöka hur en VD leder en förändringsprocess och motiverar medarbetarna för att lyckas med förändringsprocessen. Studien undersöker hur en ledare anpassar sitt ledarskap under en förändringsprocess och hur ledaren försöker motivera sina medarbetare under förändringsprocessen. Studiens fallföretag är Enköpings Hyresbostäder (EHB), ett kommunalt fastighetsbolag som ägs av Enköpings kommun. År 2015 tillsattes en ny VD i EHB, de genomgår därför en betydande förändringsprocess.

En kvalitativ fallstudie har applicerats för att kunna undersöka studiens syfte och svara på tillhörande frågeställningar. I studien används en kvalitativ forskningsstrategi med en induktiv ansats, genom den induktiva ansatsen samlas empiri in för att tolkas och sammanlänkas med utvalda teorier. Ett kvalitativt angreppssätt är mest lämpat för studien då författarna tolkar respondenterna subjektiva uppfattningar. Tre semistrukturerade intervjuer har genomförts för att samla in användbar empiri, respondenterna i studien är EHB:s VD, ordförande och vice ordförande. Resultat framställs genom att koppla samman empirin och de utvalda teorierna, Kotters åtta steg rörande förändring används som en kärna i teoriavsnittet för att undersöka de olika stegen som ingår i en förändringsprocess. Golemans sex ledarskapsstilar används för att studera vilka ledarskapsstilar en ledare använder sig av under en förändringsprocess och Maslows behovsteori tillämpas i teoriavsnittet för att undersöka hur ledarskapet påverkar medarbetarnas motivation till att vilja förändras.

Genom intervjuerna framgår det tydligt att VD:n har det yttersta ansvaret under denna förändringsprocess. VD:n har sedan tillträdet investerat mestadels av sin tid i att förändra företagets värdegrund. Studien visar att en ledare ständigt måste anpassa sitt ledarskap under en förändringsprocess och det krävs stor förändringsbenägenhet från ledarens sida för att lyckas med förändringsprocessen. Medarbetarnas motivation ökar i takt med hur mycket ledaren involverar dem i förändringsprocessen. Studiens resultat visar att ledarskapet blir mindre styrande utefter att de olika stegen avklaras inom förändringsprocessen.

# Innehållsförteckning

<b>1 INTRODUKTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEM, SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR .....	2
1.2.1 Problemformulering .....	2
1.2.2 Syfte och frågeställningar .....	3
1.3 AVGRÄNSNINGAR .....	3
1.4 UPPSATSENS STRUKTUR .....	4
<b>2 METOD</b> .....	<b>5</b>
2.1 FORSKNINGSTRATEGI .....	5
2.1.1 Fallstudiedesign .....	5
2.1.2 Litteraturgenomgång .....	6
2.2 FORSKNINGSMETOD .....	6
2.2.1 Metodkritik .....	7
2.2.2 Etiska aspekter .....	8
2.2.3 Trovärdighet vid en kvalitativ studie .....	9
2.2.4 Reflexivitet .....	10
<b>3 TEORI</b> .....	<b>11</b>
3.1.1 Definition av förändringsprocess .....	12
3.1.2 Kotters åtta steg rörande förändring .....	12
3.2 LEDARSKAP I FÖRÄNDRING .....	15
3.2.1 Golemans sex ledarskapsstilar .....	15
3.2.2 Maslows behovsteori .....	17
3.3 TEORETISK SAMMANFATTNING .....	19
<b>4 EMPIRI</b> .....	<b>20</b>
4.1 FÖRÄNDRINGSPROCESS .....	20
4.1.1 EHB:s förutsättningar för förändring .....	20
4.1.2 EHB:s förändringsprocess .....	22
4.2 LEDARSKAP I FÖRÄNDRING .....	25
<b>5 ANALYS &amp; DISKUSSION</b> .....	<b>27</b>
<b>6 SLUTSATSER</b> .....	<b>35</b>
<b>REFERENSER</b> .....	<b>36</b>
<b>BILAGOR</b> .....	<b>38</b>

## Figurförteckning

FIGUR 1.1 - Uppsatsens struktur. Egen illustration.....	4
FIGUR 3.1 - Maslows Behovstrappa (Bakka et al., 2006). Egen illustration.....	17

## Tabellförteckning

TABELL 3.1 - Kotters åtta steg rörande förändring (Kotter, 1995). Egen illustration.....	13
TABELL 5.1 - Sammanfattning av EHB:s förändringsprocess kopplat till studiens tre teorier (Bakka et al., 2006; Goleman, 2000; Kotter, 1995). Egen illustration.....	33



# 1 Introduktion

I kapitel ett beskrivs bakgrunden till författarnas val av uppsatsämne. Därefter följer en redogörelse för studiens problemformuleringar. Sedermera beskrivs uppsatsens syfte och frågeställningar samt arbetets avgränsningar. Avslutningsvis tydliggörs uppsatsens struktur.

## 1.1 Bakgrund

Förändring är ett vanligt förekommande begrepp inom företag och det är något som organisationer ständigt arbetar med. En bidragande orsak till det är marknadens ökade konkurrens, vilken har blivit alltmer globaliserad (Alves & Alves, 2015). Omvärlden kräver ständig utveckling och företag som inte upptäcker det riskerar att bli utkonkurrerade (Goldkuhl & Röstlinger, 1988).

Kotter (1998) betonar ledarskap som ett effektivt verktyg för att möta förändringar då det oftast krävs en stark styrning för att lyckas förändra. Det blir alltmer viktigt i företag att ledningen har kompetens inom förändringsområden och att ledningen ständigt arbetar med en förändringsprocess för att aktivt delta i utvecklingen. Ledningens kompetens blir mycket betydande i en förändring när eventuella problem ska åtgärdas genom tänkbara lösningar. Att hantera medarbetarnas motstånd på ett positivt sätt är en lämplig egenskap som ledare för att förändringen ska utvecklas och leda till en permanent förändring (Bergström et al., 2001). En förändring tar tid att implementera i ett företag, det krävs att ledaren förmedlar tydliga och väl förklarade direktiv för att de anställda ska vilja delta aktivt i en förändringsprocess (www, ledarna, 2016). Det gäller att ledaren framförallt tillfredsställer medarbetarnas inre motivation och skapar en egen övertygelse hos medarbetarna till att vilja förändras. Medarbetare vill uppleva ett egenvärde i slutändan när förändringsprocessen har institutionaliserats. En ledare som har en förståelse för de drivkrafterna kan vara nyckeln till att höja medarbetarnas motivation för att lyckas med förändringsprocessen (www, ledarna, 2016).

Studien kommer undersöka hur en Verkställande direktör (VD) leder en förändringsprocess och hur ledarskapet förändras under förändringsprocessen. Författarna till studien vill även undersöka hur ledaren försöker motivera sina medarbetare under förändringsprocessen. Kotters åtta stegs teori kommer vara kärnan i uppsatsens teorikapitel, den redogör hur ett företag ska genomföra en förändringsprocess på ett lyckosamt vis (Kotter, 1995). Studiens författare vill belysa ledarskapet inom Kotters åtta stegs teori genom att undersöka en förändringsprocess med fokus på ledaren. Det konkretiseras genom att sammanlänka Kotters åtta stegs teori med Golemans sex ledarskapsstilar. Ledarens arbete med att motivera medarbetarna för att lyckas med förändringsprocessen åskådliggörs i studien genom att använda Maslows behovsteori. Kotters åtta stegs teori betonar vikten av att motivera medarbetarna för att lyckas med förändringsprocessen (Kotter, 1995), vidare kommer Maslows behovsteori att användas för att ytterligare förtydliga vikten av att ha motiverade medarbetare. Maslows behovsteori som åskådliggörs genom en behovstrappa kommer i denna studie användas på ett annorlunda sätt jämfört med vad den vanligtvis brukar göra, den kommer utgå från ledarens perspektiv.

Inför val av företag strävade författarna att hitta ett företag som genomgår en förändringsprocess med fokus på ledarens perspektiv. Enköpings Hyresbostäder (EHB) var därför ett bra exempel då de år 2014 entledigade deras dåvarande VD.

En ny VD tillsattes år 2015: Jennie Sahlsten. Sahlsten påbörjade omgående en förändringsprocess för att implementera en ny värdegrund i företaget, det innebar ett gediget engagemang från Sahlstens sida (pers. med., Sahlsten, 2017). Att byta VD inom ett företag är en betydande förändring. Främst för att befattningen kan te sig inneha en ledande och beslutsfattande roll inom organisationen i närtid, men även för befattningens framtida inverkan på företaget (Alvesson & Svenningsson, 2014).

EHB är ett kommunalt fastighetsbolag som ägs av Enköpings kommun. EHB äger, förvaltar och hyr ut fastigheter samt lokaler i Enköping med omnejd. Företaget omsätter idag omkring 261 miljoner kr och är ägare till 2700 bostäder samt 50 lokaler. EHB består av 38 medarbetare och 12 styrelsemedlemmar som är förtroendevalda inom kommunen (Enköpings Hyresbostäder, 2017).

Mot ovanstående bakgrund tycker författarna att det därför är intressant att studera hur en VD leder en förändringsprocess och motiverar sina medarbetare för att lyckas med förändringsprocessen. Studien kommer att bidra med hur ledarskapet kan skifta under en förändringsprocess och hur ledaren försöker motivera sina medarbetare under förändringsprocessen.

## 1.2 Problem, syfte och frågeställningar

I följande avsnitt beskrivs studiens problemformulering, med teoretiskt och empiriskt problem. Det leder därefter fram till uppsatsens syfte och frågeställningar.

### 1.2.1 Problemformulering

Kotter (1995) framställer i åtta steg hur ett företag ska lyckas med en förändringsprocess. Kotters åtta stegs teori tenderar att fokusera på vad företaget och ledaren ska göra under en förändringsprocess för att lyckas med den. Hur företaget ska agera gentemot medarbetarna och leda sitt företag mot uppsatta mål. Kotters åtta stegs teori brister i att förklara hur ledaren ska anpassa sitt ledarskap under varje steg för att lyckas med förändringsprocessen (Kotter, 1995). Det är viktigt att ledaren är redo att förändra sin ledarskapsstil under förändringsprocessen för att lyckas med den. En förändringsprocess går igenom olika faser och därför kan ledarens ledarstil behövas förändras under förändringsprocessens olika faser (Goleman, 2000). Författarna till studien anser att Kotters åtta stegs teori är begränsad i hur ledaren ska anpassa sitt ledarskap under förändringsprocessens olika faser för att lyckas med den. Det finns därmed ett behov av att undersöka hur en ledare anpassar sitt ledarskap i en förändringsprocess inom Kotters åtta stegs teori.

När ett företag vill förnya sig och förändring krävs kan det uppkomma hinder. Det är en stor utmaning att engagera alla medarbetare i organisationen och uppmärksamma dem att förändring krävs (Kotter, 1995). Verkligheten för många företag är att de inte klarar av sina förändringsprocesser till de satta förväntningarna (Lawler & Worley, 2006). Anledningarna kan vara många, exempelvis kan det innefatta interna hinder för förändring (Kotter, 1995; Lawler & Worley, 2006) varav den mänskliga faktorn ofta spelar en stor roll. En huvudförklaring till att förändringar ofta misslyckas är att det inte finns någon motivation hos medarbetarna till förändring (Lawler & Worley, 2006). Det empiriska problemet är att många organisationer vill förändras men klarar inte av det för att motivationen hos medarbetarna

brister. Författarna finner därför ett intresse i att undersöka hur en VD motiverar sina medarbetare för att lyckas med en förändringsprocess och därmed bidra med hur en ledare försöker motivera sina medarbetare i en förändringsprocess.

## 1.2.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur en VD leder en förändringsprocess och motiverar medarbetarna för att lyckas med förändringsprocessen.

Frågeställningar:

- Hur anpassar ledaren sitt ledarskap under en förändringsprocess?
- Hur försöker ledaren motivera medarbetarna under en förändringsprocess?

## 1.3 Avgränsningar

Den huvudsakliga avgränsningen för studien var att avgränsa arbetet till en förändringsprocess i endast en organisation. Fokus var att finna ett företag som genomgår en förändringsprocess med inriktning på ledarskap. EHB matchar bra i och med deras skifte av VD och därmed skifte av företagets ledare. VD:n Sahlsten passade även bra då hon strävar efter att ständigt arbeta med förändringar (pers. med., Sahlsten, 2017). Fallstudiens huvudsakliga avgränsning är därmed EHB:s förändringsprocess med fokus på ledarens perspektiv.

Då uppsatsen genomförs utifrån en fallstudie innebär det att fördjupa kunskapen i ett specifikt fall (Bryman & Bell, 2013). Inriktningen blev därför att fokusera på en organisation som genomgår en förändringsprocess och författarna till uppsatsen anser det som lämpligt i detta fall då en förändringsprocess består av många komponenter (Kotter, 1995).

Det fanns tankar hos studiens författare gällande vad inom företaget EHB som skulle studeras. Skulle studien fokusera på de anställda, enbart VD:n, ledningen, styrelsen eller på samtliga? Inom EHB valdes VD:n och styrelsen som avgränsning, skälet till det är att författarna ville se hur VD:n anpassar sitt ledarskap under förändringsprocessen och hur en ledare motiverar medarbetarna för att lyckas med förändringsprocessen. VD:n Sahlsten tillsattes år 2015 efter att den tidigare VD:n blivit entledigad. Studien belyser enbart det som har uppkommit efter att Sahlsten tillsattes, det bedömdes som ointressant att fördjupa sig i bakgrundshistorien till VD-bytet.

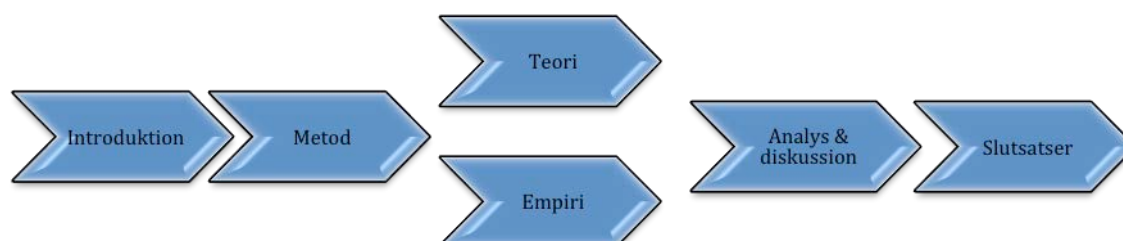
Studiens resultat kan inte generaliseras då det är en fallstudie som endast undersöker ett fall och enbart från ledarens perspektiv. En bredare undersökning av EHB:s förändringsprocess krävs för att kunna generalisera studiens fall, intervjuva flera inom företaget och skildra medarbetarnas perspektiv. Det krävs även vidare forskning på flertalet snarlika observationer med liknande lokal kontext som genomgått likartade förändringsprocesser.

Medarbetarnas syn på hur denna förändringsprocess har påverkat dem och även företaget i sin helhet är en viktig del i sammanhanget men något som författarna medvetet har valt bort. Studiens fokus är att undersöka hur en VD leder en förändringsprocess och motiverar medarbetarna för att lyckas med förändringsprocessen.

## 1.4 Uppsatsens struktur

I detta avsnitt presenteras en översiktlig bild av uppsatsens struktur i Figur 1.1, för att på ett pedagogiskt sätt förstå uppsatsens upplägg och tankegångar.

I detta kapitel redogörs uppsatsens introduktion, först beskrivs bakgrunden till varför en förändringsprocess är uppsatsens huvudämne och därefter varför ledarskapet under förändringsprocessen är intressant att studera. Det leder till problemformulering, uppsatsens syfte och frågeställningar samt studiens avgränsningar. Därefter i kapitel två presenteras studiens val av metod. I kapitel tre ges en redogörelse av uppsatsens valda teorier som även sammanfattas i en teoretisk referensram. Kapitel fyra presenterar en sammanställning av studiens insamlade empiri. Kapitel tre och fyra skapar grunden till uppsatsens analys och diskussion som följer i kapitel fem. Avslutningsvis summeras arbetet under kapitel sex där uppsatsens slutsatser presenteras och studiens frågeställningar besvaras.



Figur 1.1 Översiktlig bild av uppsatsens struktur. Egen illustration.

## 2 Metod

Kapitel två beskriver studiens metod. I första avsnittet framgår resonemanget bakom valet av forskningsstrategi och forskningsdesign, följt av en litteraturgenomgång. Därefter ges en redogörelse av studiens forskningsmetod, kritik till metodval, etiska aspekter, studiens trovärdighet och reflexivitet.

### 2.1 Forskningsstrategi

I denna uppsats används en kvalitativ forskningsstrategi med en induktiv ansats. Ett kvalitativt synsätt är mest lämpat då tonvikten i denna studie läggs på människors subjektiva åsikter, tolkningar och innebörden av dessa (Bryman & Bell, 2013). Genom den induktiva ansatsen samlas empiri in för att tolkas och kopplas samman med utvalda teorier. Empiriinsamlingen är en pågående process som ständigt förnyas och utvärderas och kan därför komma att förändras under arbetets gång. Studien ämnar inte bekräfta eller förkasta en ursprungsteori och därmed är en deduktiv ansats inte användbar i denna uppsats. Enligt Bryman och Bell (2013) syftar den kvalitativa forskningsmetoden till att förstå underliggande mönster och det är något som kan förknippas med studiens syfte: att undersöka hur en VD leder en förändringsprocess och motiverar medarbetarna för att lyckas med förändringsprocessen.

Författarna genomför studien med ett epistemologiskt synsätt och använder sig av en induktiv ansats. Det är då viktigt att lyckas fånga den subjektiva betydelsen av social handling och ta hänsyn till skillnaderna mellan naturvetenskapliga objekt och människor (Bryman & Bell, 2013). Tyngdpunkten ligger på författarnas förståelse av den lokala kontexten och tolkning av den insamlade empirin. Viktigt att ha i åtanke är att verkligheten förändras under tiden den analyseras och därmed förstå att det kan påverka den sociala verkligheten (Bryman & Bell, 2013). I denna studie har författarna tolkat varje respondents subjektiva uppfattning för att därefter jämföra respondenternas synpunkter med varandras.

#### 2.1.1 Fallstudiedesign

Studien är inriktad på en förändringsprocess inom ett företag med fokus på ledarens perspektiv. Bryman och Bell (2013) menar att en fallstudie innebär att en organisation, en enda plats, en speciell person eller en specifik händelse studeras. I detta fall studeras en organisation med fokus på en speciell person och därför kan uppsatsens forskningsdesign översättas till fallstudiedesign. Denna studie har ett kvalitativt angreppssätt och Bryman och Bell (2013) förklarar även att en fallstudie bör ha ett kvalitativt angreppssätt för att fallstudien ska kunna uppnå högsta potential. En fallstudie syftar till att fördjupa kunskapen i ett specifikt tillstånd och författarna i denna studie vill fördjupa kunskapen inom ett företags förändringsprocess med fokus på ledarens perspektiv.

## 2.1.2 Litteraturgenomgång

Under den inledande fasen av studien genomfördes en omfattande litteratursökning, med fokus på uppsatsens huvudämne: förändringsprocess. Litteraturen visar att förändringsprocesser överlag är ett brett och välanvänt uttryck. Författarna använde sig av en narrativ litteraturgenomgång och ville därmed skapa en bredare förståelse inom uppsatsens huvudämne. Litteraturgenomgången innebar en osäker upptäcktsfärd men fokus var att söka efter användbara teoribildningar, tidigare forskning och angreppssätt inom olika metoder (Bryman & Bell, 2013), i syfte att skapa en stabil grund för studiens olika områden. En narrativ litteraturgenomgång är passande till studiens kvalitativa angreppssätt, jämfört med en systematisk litteraturgenomgång grundar den sig i en tolkande epistemologi och därmed en mer ofokuserad litteraturgenomgång. Författarnas kunskap kring förändringsprocesser utökades därför med tiden och det medförde att användbara teorier noggrant kunde väljas ut. Litteraturen som mestadels har använts under studien är kurslitteratur och vetenskapliga artiklar men till viss del även annan litteratur.

Vid sökning av litteratur har Primo, Google Scholar, Diva, Sveriges lantbruksuniversitets bibliotek och Uppsala universitets bibliotek använts. Sökfraser som författarna har använt sig av under studien är; change management, leadership in change management, förändringsprocess och ledarskap i förändring.

## 2.2 Forskningsmetod

Forskningsstrategin och forskningsdesignen har legat till grund för studiens forskningsmetod och utifrån det kan kvantitativ metod uteslutas (Bryman & Bell, 2013). Strategin och designen visar tydligt att arbetet har ett kvalitativt angreppssätt och därmed en kvalitativ forskningsmetod. Inom det kvalitativa synsättet finns en rad olika intervjumetoder för att samla in empiri. Författarna till denna studie har valt att använda sig av semistrukturerade intervjuer då det möjliggör för respondenten att utforma svaren på sitt eget sätt och därmed fundera öppet kring en fråga. Frågorna som används under intervjun bör finnas i en förutbestämd intervjuguide (se bilaga 1 & bilaga 2, för detaljerade frågor) men även följdfrågor får förekomma om det anknyter till det respondenten tidigare talat om (Bryman & Bell, 2013). Författarna vill under intervjuerna skapa ett öppet klimat där respondenten inte känner sig obekvämt utan mer som en deltagare i centrum som diskuterar kring frågor. Semistrukturerade intervjuer skapar möjlighet för författarna att tolka fallet och även vara involverade i diskussionen för att förstå respondenternas subjektiva kontext. Frågorna under intervjuerna ställs utifrån en förutbestämd intervjuguide (se bilaga 1 & bilaga 2, för detaljerade frågor) med följdfrågor och eventuella tankar från författarna. Författarna har valt att fokusera på VD:n Sahlsten och styrelsen för att involvera beslutsfattarna inom EHB:s förändringsprocess. De personerna med högst befattningar inom företaget får skildra sin uppfattning av förändringsprocessen och därmed redogöra ledarens perspektiv. Det genomfördes tre stycken individuella intervjuer genom personliga möten. De tre som författarna har valt ut att intervjua är VD:n Sahlsten, ordförande i styrelsen Peter Ekström och vice ordförande Lars-Peter Swärdh.

Befattningarna som respondenterna innehar är relevanta för arbetet. Sahlstens syn på sin roll i förändringsprocessen framgår och även dennes bild kring medarbetarnas motivation under förändringsprocessen. Intervjuerna med Ekström och Swärdh skapar trovärdighet, då författarna kan uppfatta om det styrelsemedlemmarna säger överensstämmer med Sahlstens bild. De ger även en djupare inblick i styrelsens arbete gällande EHB:s förutsättningar i en förändringsprocess. Respondenterna fick frågornas huvudämnen skickade per mail några dagar innan intervjutillfället för att möjliggöra eventuella förberedelser av material. Det kan krävas att respondenterna behöver tänka över hur denna förändringsprocess har gått tillväga för att på bästa sätt skapa en trovärdig empiri. Det kan vara extra viktigt att styrelsemedlemmarna Ekström och Swärdh får intervjuens huvudämnen skickade några dagar innan intervjun då de har ett annat arbete som huvudsysselsättning. Styrelsemedlemmarna måste troligtvis reflektera över vad som hänt under processen och tänka tillbaka på händelseförloppet. För Ekström och Swärdh möjlighet att göra det innan intervjun leder det förhoppningsvis till mer fullständiga svar under intervjutillfället.

Under intervjuer är det praktiskt att vara fler än en som intervjuar då det kan skapa en mer avspänd atmosfär och kan bidra till att en diskussion skapas istället för bara ett utbyte mellan två människor. Det ska däremot hållas i åtanke att respondenten kan uppleva det som skrämmande att intervjuas av två personer då en typ av utfrågningssituation kan uppstå (Bechhofer et al., 1984).

Intervjuerna ägde rum under två dagar, den 11/4 och 21/4. Båda författarna medverkade under alla tre intervjuerna. Inför intervjuerna funderade författarna över tänkbara intervjutekniker och valde det Bryman och Bell (2013) nämner som två olika typer av intervjuare, en "tuff" och en något "mjukare". Det skapade under intervjutillfällena ett händelseförlopp som innebar att den "mjuke" intervjuaren ansvarade för att ställa frågorna från intervjuguiden, medan den "tuffe" samtidigt kunde fundera över tänkbara följdfrågor och något mer djupgående frågor för att precisera respondenternas svar. Denna intervjuteknik ansågs som mest lämpad då förändringar kan vara hemlighetsstämplade för att företag vill undgå kopiering och den "tuffe" intervjuaren kan då ställa tänkbart mer tuffa och känsliga frågor (Bechhofer et al., 1984). Det kan leda till en bredare men främst djupare empiriinsamling.

De tre intervjuerna spelades in efter godkännande från de tre respondenterna. Intervjuerna transkriberades sedan för att författarna skulle få en översikt över insamlad empiri och för att enklare kunna söka efter information vid formulering av empirikapitlet. Respondenterna godkände intervjumaterialet direkt vid intervjutillfället och fick vid intresse läsa den sammanfattade transkriberingen för att ha möjlighet att säkerställa materialet.

## 2.2.1 Metodkritik

Alla forskningsmetoder medför någon typ av brist, det kan därför finnas kritiska aspekter som bör finnas i åtanke när insamling av empiri genomförs för att skapa ett rättvisande resultat (Bryman & Bell, 2013). Vid semistrukturerade intervjuer sker ett personligt möte och intervjun styrs därmed av kroppsspråk och intryck. Både respondenterna och författarna kan bilda sig en uppfattning om varandra som kan påverka studien genom hur respektive part agerar under intervjun. Känner respondenterna en stor tillit till författarna kommer empiriinsamlingen bli bredare och även djupare för att respondenterna vill berätta sanningen.

Skapas istället en misstro hos respondenterna kan det leda till att viktig information inte åskådliggörs, utan att respondenterna istället hemlighåller informationen.

Hur mycket detta har påverkat studiens empiriinsamling är komplicerat att definiera men det kan ha haft inverkan på respondenternas tillit och därmed bildat osäkerhet kring om respondenterna vill delge informationen. Då båda författarna närvarade vid intervjuerna kan en känsla av utfrågning uppstått hos respondenterna och det kan ha medfört att svaren blev något kortfattade (Bechhofer et al., 1984). Vid intervjun med Swärdh fanns en uppbyggd tillit sedan tidigare då en av författarna är släkt med respondenten[2] och därmed påverkades inte den intervjun av ovanstående kritik.

Det kan diskuteras ifall fokusgruppsmetod och därmed gruppintervju bör ha använts i styrelsemedlemmarnas fall, istället för semistrukturerade intervjuer. Det skulle kunnat skapa en diskussion mellan Ekström och Swärdh som lett till djupare och mer preciserade svar då fokusgruppsmetod används för att bilda en atmosfär som förespråkar diskussion (Bryman & Bell, 2013). Författarna valde däremot bort fokusgruppsmetod för att respondenterna inte skulle påverkas av varandras utlåtanden, respondentens enskilda åsikt skulle vara i fokus.

Respondenterna fick frågeformulären i förväg och det kan ha lett till att de på förhand har bestämt hur de ska svara, de kan ha konstruerat ett manus som inte exakt skildrar deras verklighet. Det kan skapa ett något vinklat resultat som anses vara gynnsamt utifrån företagets perspektiv.

Det kan i studien uppstå problem gällande trovärdigheten hos det som VD:n och styrelsemedlemmarna berättar. När det handlar om förändringsprocess kan det finnas känslig och hemligstämplad information som företag inte vill offentliggöra. Det finns då risk för att respondenten inte lämnar ut fullständig information. I detta fall när det gäller ett kommunalt bolag är det mesta offentligt men vissa delar är fortfarande hemlighetsstämplade. VD:n kan vilja hemlighålla hur organisationen har förändrats för att undgå att andra bolag ska kunna kopiera. Trovärdigheten hos studiens resultat kan bli lägre då det enbart är VD:ns och styrelsens verklighet som undersöks i studien. Slutsatsen blir endast utifrån ledarens och styrelsens synsätt, vilket kanske inte motsvarar medarbetarnas verklighet. Trovärdigheten hos studiens resultat kan därför bli tvivelaktig. Studiens trovärdighet hade kunnat påverkas positivt om även medarbetarnas åsikter var i beaktande under arbetets gång.

## 2.2.2 Etiska aspekter

Vid insamling av empiri inom en kvalitativ fallstudie finns det flertalet etiska aspekter att ta hänsyn till. Författarna till denna studie har valt att tillämpa fyra forskningsetiska principer som ofta används när studiens metod har en kvalitativ forskningsinriktning; *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. Detta för att belysa etiska regler för respondenterna som tar hänsyn till deras integritet, frivillighet, konfidentialitet och anonymitet (Bryman & Bell, 2013).

Respondenterna fick veta studiens syfte och vad uppsatsen skulle handla om genom att tänkbara intervjufrågor (se bilaga 1 & bilaga 2, för detaljerade frågor) mailats ut några dagar före utsatt tid för intervju. Detta för att ta hänsyn till *informationskravet* och direkt klargöra eventuella oklarheter. Respondenterna fick innan intervjuerna godkänna ifall inspelning av intervjuerna var acceptabelt.



Det var viktigt att vid initiala mötet förklara för respondenterna att deltagande är helt frivilligt vilket *samtyckeskravet* påpekar och att det sedan genomsyrar hela arbetet. Detta för att redan från början bygga upp en klar forskningsetik som genomgående appliceras under arbetet. Respondenterna har därefter blivit tillfrågade om en sammanfattning av de transkriberade intervjuerna önskas, för att respondenterna ska ha möjlighet att rätta till eventuella missförstånd och även säkerställa att författarna har tolkat svaren på ett rättvisande sätt.

Respondenterna i studien ska behandlas likt *konfidentialitetskravet*, med största möjliga konfidentialitet. Det tydliggjordes för respondenterna genom att förklara att all empiriinsamling behandlas konfidentiellt och i ett stort förtroende. Intervjumaterialet har därtill bearbetats på ett sådant sätt att enbart författarna har tillgång till empirin. Förtroendet från respondenterna skapades tämligen omgående då ena respondenten, Swärdh är farbror till en av studiens författare. Det fanns en tillit mellan författare och respondent sedan tidigare.

Respondenterna har förstått att intervjumaterialet enbart kommer att användas för forskningens ändamål och det är syftet med *nyttjandekravet*. Det har framgått till respondenterna genom att studiens författare har garanterat att empirin enbart används för studiens syfte.

### 2.2.3 Trovärdighet vid en kvalitativ studie

En kvalitativ studies resultat och forskningsprocesser värderas och bedöms. Ett av de centrala kriterierna är trovärdighet. Bryman och Bell (2013) beskriver trovärdighet genom fyra underkriterier. Dessa kriterier är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Ska uppsatsen anses som tillförlitlig krävs det att forskningen har framställts utifrån de regler som finns och att författarna har uppfattat den sociala verkligheten på ett riktigt sätt. Tillförlitligheten kan bekräftas genom respondentvalidering, forskaren förmedlar då sina resultat till de personer som har ingått i undersökningen och syftet med det är att få en bekräftelse på det resultat som forskaren har framställt (Bryman & Bell, 2013). Respondentvalidering har i denna uppsats använts genom att VD:n Sahlsten har bekräftat att författarnas resultat överensstämmer med Sahlstens uppfattning.

Ska överförbarhet till vidare forskning vara möjlig är det viktigt att de generella egenskaperna inom kvalitativ forskning uppfylls i uppsatsen, det krävs djup och inte bredd. Det krävs fokusering på den lokala kontextens innebörd och vetskap om betydelsen av den sociala verklighet som studeras (Bryman & Bell, 2013). Pålitligheten hos undersökningen bedöms enligt Bryman och Bell (2013) genom att forskarna har använt sig av ett granskande synsätt. Det säkerställs genom att det skapas en komplett och tillgänglig beskrivning av alla faser av undersökningsprocessen. Ska det finnas möjlighet till att konfirmera medför det att forskarna säkerställer att de genomgående i processen agerat i god tro och att det slutliga resultatet inte har påverkas av personliga värderingar (Bryman & Bell, 2013).

## 2.2.4 Reflexivitet

Reflexivitet åskådliggörs i studien för att läsaren ska erhålla en beskrivning av författarnas sociala handlingar och beslut. Det är viktigt att studiens handlingar förtydligas och att studien skildras genom en objektivistisk syn (Bryman & Bell, 2013). Författarna i denna studie är medvetna om läsarens syn på att en av respondenterna är släkt med en av författarna. Det kan medföra att läsaren ifrågasätter författarnas objektivistiska syn under studien och som följd kritiserar studiens trovärdighet. Att författarna redogör detta för läsaren tyder på självmedvetenhet och öppenhet. Det var problematiskt att identifiera ett företag som matchade författarnas preferenser och därför var valet enkelt när möjligheten uppstod med EHB. Författarna har reflekterat över tänkbara konsekvenser och har motarbetat de missödena. All kontakt med företaget kommunicerades via VD:n Sahlsten, framförallt för att hon är den med högst befattning i ledningen och har störst inflytande i företaget men även för att undgå eventuella bekymmer via släktskapet. Det ska tilläggas att som styrelsemedlem i EHB är man tillsatt som politiker och man har ett annat arbete som huvudsysselsättning. Det uppstod givetvis fördelar med släktskapet, det underlättade researchen av att hitta ett företag inom det uppsatta preferenserna samt gynnande det förtroendet sinsemellan EHB och författarna. Ett stort förtroende bildades ganska omedelbart mellan dessa parter då det fanns en tillit mellan vice ordförande och ena författaren sedan tidigare på grund av släktskapet. Under arbetet har släktskapet inte påverkat författarnas objektivitet alls då författarna vill skildra en verklig social kontext samt att båda parterna vill utvinna något av studien. En subjektiv studie hade därför varit en förlust i dubbel märkning.

## 3 Teori

Studiens teorier syftar till att undersöka en förändringsprocess ur en ledares perspektiv. Författarna till studien vill generera en förståelse gällande ledarskapet under en förändringsprocess och hur ledaren motiverar medarbetarna under förändringsprocessen. Det ges i detta kapitel en grundlig teoretisk förklaring av vad en förändringsprocess är, för att utveckla en förståelse hos läsaren gällande hur en förändringsprocess inom ett företag uppstår och vad en förändringsprocess innebär.

Det finns flertalet teorier gällande hur ett företag ska lyckas med en förändringsprocess, exempelvis Lewins förändringsteori som fokuserar på invanda beteenden hos individer (Lewin, 1951). Det skiljer sig från författarnas syfte med studien som är att undersöka en förändringsprocess ur en ledares perspektiv. En annan teori som valdes bort var ADKAR vilken även fokuserar på förändring gällande individnivå (Hiatt, 2006). Studiens författare valde istället Kotters åtta stegs teori som är inriktad på att förklara hur ett företag skapar en framgångsrik förändringsprocess. Kotters åtta stegs teori används för att skapa en förståelse gällande hur en ledare implementerar en förändringsprocess implementeras inom ett företag och undersöks utifrån ledarens perspektiv. Jämfört med att fokusera på individers perspektiv som Lewin och ADKAR är inriktat på (Lewin, 1951; Hiatt, 2006). Kotter (1995) tar upp åtta steg i hur man genomför en lyckad förändringsprocess vilket bidrar till att framställa hur lyckosamt EHB och VD:n Sahlsten genomgår denna förändringsprocess. Kotters åtta stegs teori kommer under studien användas som kärnan i det teoretiska ramverket.

Ledarskapets betydelse i förändring beskrivs för att läsaren ska få en förståelse av vikten hos ledarskapet under en förändringsprocess. Golemans sex ledarskapsstilar ingår i teoridelen för att undersöka hur ledarskapet anpassas under en förändringsprocess och hur det påverkar utfallet av förändringsprocessen. Ledarskapets betydelse under denna förändringsprocess blir avgörande för förändringsprocessens utfall eftersom det oftast är ledaren som implementerar en förändringsprocess. Studiens författare vill studera Golemans sex ledarskapsstilar kombinerat med Kotters åtta steg för att identifiera Sahlstens ledarskapsstilar under förändringsprocessen och tydliggöra hur en ledare anpassar sitt ledarskap under en förändringsprocess.

Maslows behovsteori används i studien från en ledares perspektiv istället för ur en individs perspektiv som är det ursprungliga. Författarna har valt att förändra Maslows traditionella behovstrappa för att istället se det ur ledarens perspektiv. Maslows behovsteori är därmed applicerbart i relation med studiens syfte och de andra två teorierna. Maslows behovsteori används för att se hur ledarskapet kan påverka motivationen hos medarbetarna för att vilja genomgå en förändringsprocess (Bakka et al., 2006). Det är viktigt att uppehålla medarbetarnas motivation till att vilja förändras, annars kan förändringsarbetet bli svårmanövrerat. Medarbetarnas motivation är en central del inom Kotters åtta steg för att lyckas med en förändringsprocess. Det är därmed användbart att sammanlänka Maslows behovsteori och Kotters åtta steg för att undersöka hur ledarskapet hos Sahlsten påverkar medarbetarnas förändringsbenägenhet och hur Sahlsten arbetar för att försöka motivera medarbetarna.

## 3.1 Förändringsprocess

I detta avsnitt ges en definition av begreppet förändringsprocess samt en redogörelse av Kotters åtta steg rörande förändring.

### 3.1.1 Definition av förändringsprocess

Enligt Lawler och Worley (2006) handlar organisatoriska framgångar om förändring, vilket inte alltid har varit den gängse uppfattningen. Fram till 1990-talet fanns inte samma fokus på förändring inom organisationer, det är en stor skillnad jämfört med hur det är idag. I nutid måste de flesta företag ständigt förändras för att hålla uppe organisationernas prestanda, då det ställs högre krav från omgivningen. Det kommer säkerligen bara bli ännu viktigare för organisationer att klara av att förändras (Lawler & Worley, 2006).

Enligt Heide och Johansson (2008) är det globaliseringen de senaste årtiondena som tvingat allt fler organisationer till förändring för att utvecklas i takt med omvärlden. Organisationerna vill framstå som moderna och innovativa för att överleva samt förbättra sin konkurrenskraft. Även Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att förmågan att kunna förändras är viktig för att överhuvudtaget överleva. De anser att det har blivit mer väsentligt att förändras i snabbare takt för att konkurrera i dagens samhälle.

En förändring är krävande och alla organisationer klarar inte av förändringsprocessen efter deras uppsatta förväntningar (Lawler & Worley, 2006). Ett exempel kan vara den mänskliga faktorn men det kan vara andra interna hinder eller anledningar till att inte förändringsprocessen lyckas som det var förmodat (Kotter, 1995; Lawler & Worley, 2006). Motivation till förändringen brukar vara den huvudsakliga anledningen till att förändringar misslyckas (Lawler & Worley, 2006).

### 3.1.2 Kotters åtta steg rörande förändring

John Kotter är en prisbelönt författare och professor på Harvard som skrivit många storsäljande böcker inom organisationsteori. Enligt Kotter (1995) finns det åtta steg för att genomföra en förändringsprocess på ett framgångsrikt sätt och Kotter (1995) har även identifierat vanliga hinder som kan uppstå under en förändringsprocess. Kotters åtta steg används som en kärna i teoriavsnittet för att klargöra de olika delar som ingår i en framgångsrik förändringsprocess. Sedermera i analyskapitlet kommer Kotters åtta stegs teori sammanlänkas med Golemans sex ledarskapsstilar och Maslows behovsteori för att undersöka studiens syfte.

Tabell 3.1 Kotters åtta steg rörande förändring (Kotter, 1995). Egen illustration.

---

*Kotters åtta steg för en framgångsrik förändringsprocess*

---

1. Upprätta en känsla av brådska
  2. Forma en stark vägledande koalition
  3. Skapa en vision
  4. Kommunicera visionen
  5. Bemyndiga andra att agera i enlighet med visionen
  6. Planera för och skapa kortsiktiga mål
  7. Befästa förbättringarna och fortsätta producera med förändringar
  8. Institutionaliserar nya metoder
- 

### **Steg 1 - Upprätta en känsla av brådska**

Det är viktigt att medarbetarna förstår vikten av att en förändring måste ske. Det kan till exempel vara att diskutera i termer av kriser eller potentiella kriser. Medarbetarna måste förstå att det är viktigt med förändringen, annars blir den svår att genomföra (Kotter, 1995).

### **Steg 2 – Forma en stark vägledande koalition**

Det andra steget tar upp vikten av att sätta ihop en grupp av individer med tillräcklig kunskap för att leda förändringsarbetet, där det gäller att gruppen arbetar tillsammans som ett team mot en gemensam förändring (Kotter, 1995).

Företag undervärderar betydelsen av en ledning med stark sammanhållning. Det blir svårt att förändra något om de inte får med sig personer med ledande roller. Förändringsarbete som inte har tillräckligt inflytelserik ledning kan göra framsteg ett tag, dock kommer de som motsätter sig detta arbete att samarbeta och på längre sikt försöka stoppa förändringen (Kotter, 1995).

### **Steg 3 – Skapa en vision**

Visionen är ett hjälpmedel för att styra förändringsarbetet. Det handlar om att utveckla strategier för att uppnå denna vision. Det är den vägledande koalitionen som har till uppgift att ge en bild av målen för förändringsprocessen. En vision tar längre tid att implementera i en organisation jämfört med exempelvis vinstmålen i en femårsrapport. Visionen skall ge en vägledning för var företaget skall befinna sig på lång sikt. Utan en meningsfull vision kan kraftansträngningen för att förändra leda till flertalet förvirrande och oförenliga projekt som kan ta organisationen åt fel håll (Kotter, 1995).

I misslyckade förändringsprocesser återfinns oftast flertalet olika planer, direktiv och program. Det som saknas i många fall är en stark vision. En viktig tumregel enligt Kotter (1995) är att ledaren ska kunna kommunicera visionen till någon på fem minuter och få en reaktion som innefattar förståelse och intresse.

### **Steg 4 – Kommunicera visionen**

När visionen är framtagen handlar det om att kommunicera ut den till medarbetarna samt att få alla medarbetare att arbeta i samma riktning. Det kan vara viktigt att ta hjälp av alla tänkbara verktyg för att kommunicera ut den nya visionen och de nya strategierna. En stor del i att kommunicera ut visionen är att lära ut nya beteenden (Kotter, 1995). Den vägledande principen är enkel enligt Kotter (1995): använd alla tänkbara kommunikationskanaler.

Kommunikationen förmedlas både i ord och handling, dock är handling det mest effektiva verktyget för kommunikation. Under en förändringsprocess finns det ingenting som är mer effektivt än individer som lever upp till sina egna ord (Kotter, 1995). Ledarna måste föregå med gott exempel, annars blir det svårt att kräva det av medarbetarna.

### **Steg 5 – Bemyndiga andra att agera i enlighet med visionen**

Ska andra kunna tillåtas att agera enligt visionen måste de hinder som står i vägen tas bort. Det kan innebära att ändra system eller strukturer som kan bidra till att visionen försvagas. En stor del gällande arbetet i denna fas är också att uppmuntra risktagande i organisationen (Kotter, 1995).

Den enda begränsningen är den övergripande visionen. Desto fler individer som är involverade i förändringsprocessen, desto bättre resultat. Kommunikationen är aldrig tillräcklig i sig, det krävs att individen är involverad. När en förändring sker måste det avlägsnas hinder som kan ha uppkommit. Ofta förstår en medarbetare den nya visionen och vill bidra till förändringen, men det står något i vägen. Ibland kan hindren enbart sitta i medarbetarens huvud, då blir utmaningen att övertyga den enskilde att inget externt hinder föreligger (Kotter, 1995).

### **Steg 6 – Planera för och skapa kortsiktiga mål**

Först planeras det för synliga prestationsförbättringar, sedan måste dessa förbättringar genomföras. Därefter är det av stor vikt att erkänna och belöna de anställda som var involverade i förbättringarna (Kotter, 1995).

Förändringsarbeten tar tid och risken är att nya ansträngningar kan förlora fart och kraft om det inte finns några kortsiktiga mål att uppnå, fira och uppskatta. De flesta medarbetarna vill se att de klarat av kortsiktiga delmål som bevis på att förändringen fungerar. Ges inte tid för att fira mindre framgångar kan många människor ge upp eller aktivt ställa sig bland de som var motståndare till förändringen från början (Kotter, 1995).

### **Steg 7 – Befästa förbättringarna och fortsätta producera mer förändringar**

Med hjälp av ökad trovärdighet går det lättare att ändra system, strukturer, och politik som inte passar in i visionen. Det gäller också att främja och utveckla medarbetare som kan genomföra visionen (Kotter, 1995).

Det gäller att som ledare inte proklamera att hela förändringsprocessen har lyckats efter den första lyckade prestationsförbättringen. Det är däremot godtagbart att fira mindre framgångar men att fira att hela förändringsprocessen är avklarad kan få katastrofala konsekvenser. En förändring tar lång tid innan den sjunker in i företagets kultur. Det kan ta mellan fem till tio år innan förändringen är helt integrerad i kulturen. Nya förändringar är bräckliga och kan därför fort återgå till utgångspunkten (Kotter, 1995).

### **Steg 8 – Institutionaliserar nya metoder**

Det gäller att försöka sammanlänka sambanden mellan det nya beteendet och företagets framgångar. Samtidigt måste metoder utvecklas för att säkerställa ledarskapets utveckling och efterträdare (Kotter, 1995).

Ett bevis på att en förändring är inpräntad i företagets kultur är när det blir en "så här gör vi här"-uppfattning på företaget. När förväntningarna på förändringen har minskat blir förändringsprocessen mer utsatt för nedbrytning, det är därför viktigt att de nya beteendena är väl förankrade i sociala normer och gemensamma värderingar.

Det finns speciellt två faktorer som är viktiga för att förankra förändringarna i företagskulturen. Det första är att visa människorna hur förändringarna, beteenden och attityderna har förbättrat företagets prestanda. Den andra faktorn är att företaget tar sig tid att se till att nya ledare verkligen personifierar företagets nya tillvägagångssätt, annars kan det bli att en dålig ledare raserar det företaget har lagt ner år på att bygga upp (Kotter, 1995).

## 3.2 Ledarskap i förändring

Ledaren i en förändringsprocess har en viktig roll och det är betydelsefullt vilket ledarskap initiativtagaren till förändringen har då ledaren bär ansvaret (Angelöw, 2010; Norrgren et al., 1996). Många ledare finner det besvärligt att uppfylla företagets och medarbetarnas ställda krav. De måste infria ledningens krav på företaget samtidigt som de skall motivera medarbetarna att utföra dessa förändringar. Det är av stor betydelse att ledarna får medarbetarna att förstå varför förändringar måste ske, d.v.s att skapa en meningsfullhet, vilket gör att organisationen lättare kan förändras (Angelöw, 2010).

Ledarskapet i den högsta ledningen är överlag den mest kritiska faktorn i en stor förändringsprocess. Det är även viktigt att få ledningen involverad i att leda förändringsprocessen (Clement, 1994). Nadler och Tuschman (1990) menar också att ledarskapet är en kritisk faktor vid förändringar samt förespråkar att ledarskapets ansvar bör institutionaliseras genom hela ledningssystemet. Ledningens ledarskap spelar en nyckelroll för att förstärka momentumet i förändringen under perioder som initiering och strategiska omorienteringar. Ett direkt personligt engagemang av ledare med högre befattningar verkar vara avgörande för att genomföra övergripande förändringar (Tushman et al., 1986).

### 3.2.1 Golemans sex ledarskapsstilar

Ett vanligt misstag ledare gör är att inte estimera hur mycket organisationsklimatet kan påverka företagets ekonomiska resultat. Ett bra organisationsklimat kan öka det ekonomiska resultatet med 33 % (Goleman, 2000). Klimatet i organisationen påverkas av vilka ledarskapsstilar ledaren använder sig av och hur ledaren väljer att hantera rapportering, insamlande av information, beslutsfattande och hantering av kriser (Goleman, 2000). Goleman (2000) beskriver sex grundläggande ledarskapsstilar där varje ledarskapsstil är hämtad från olika emotionella kompetenser där diverse kompetenser fungerar bäst i olika situationer och påverkar organisationsklimatet på varierande sätt. Ledarskapet har stor betydelse i en förändringsprocess, de flesta förändringsprocesser styrs från ledningsnivå ner till medarbetarna. Då blir det viktigt vilken ledarskapsstil ledaren besitter beroende på vilken situation företaget befinner sig i och hur förändringsprocessen implementeras (Goleman, 2000). Denna teori är användbar för att analysera vad Sahlsten har för ledarskapsstilar under en förändringsprocess olika steg och hur ledarskapet anpassas under förändringsprocessen.

#### **The coercive style**

När ledare mestadels befäller de underordnade och kräver lydnad uppstår en situation med tvingande (coercive) ledarstil. Denna ledarstil kan vara effektiv vid katastrofer eller när ledaren arbetar med medarbetare som ställer till problem, dock leder en sådan ledarstil oftast till att det blir mindre flexibilitet på företaget samt att medarbetarnas motivation kan hämmas (Goleman, 2000).

### **The authoritative style**

Denna ledarstil karaktäriseras av att ledaren vill att de underställda följer order. Ledaren sätter mål som medarbetarna ska nå på det sätt som passar dem bäst. Ledarstilen är att föredra när företaget kräver en ny vision eller när företaget måste utvecklas i en bestämd riktning. Ledarens målsättning är att mobilisera medarbetarna mot en gemensam inriktning. Ledarstilen förlorar effektivitet om ledaren har ett team omkring sig som besitter bredare erfarenhet. Ledaren kan bli åsidosatt av de med bredare erfarenhet och det kan leda till mindre mandat för ledaren (Goleman, 2000).

### **The affiliative style**

Denna ledarstil kännetecknas av att människor kommer i första hand. Ledarskapsstilen sätter medarbetarna i centrum. Ledaren vill skapa samförstånd mellan medarbetarna och bygga relationer. Ledarstilen är att föredra för att öka moralen eller för att bygga upp mer harmoniserade team. Ledarstilen är användbar för att motivera medarbetare under stressiga perioder (Goleman, 2000).

En svaghet med ledarstilen är att ledaren ofta fokuserar för mycket på beröm vilket gör att denne inte ser om medarbetarnas prestationer försämras. Dessutom erbjuder ledaren sällan hjälp, vilket kan få medarbetarna att hamna i svårigheter och problem om hjälp eftersöks (Goleman, 2000).

### **The democratic style**

Den demokratiska ledarstilen kännetecknas av ett tänkande som fokuserar på vad medarbetarna anser och där ledaren försöker skapa ett samförstånd genom deltagande. Ledaren avsätter tid för medarbetarnas idéer, samt försöker få medarbetarna att instämma och acceptera det som ska beslutas. Låter ledaren medarbetarna komma till tals om det som påverkar deras arbete känner medarbetarna större flexibilitet och ansvar. Den demokratiska ledarstilen är att föredra om det finns mycket god kommunikation och bra samarbete samt för att få input från värdefulla medarbetare (Goleman, 2000).

Ledarstilen behöver inte ge en positiv påverkan på organisationen. Genom att medarbetarna i högre grad inkluderas i beslutsfattande kan det resultera i att de känner sig förvirrade och ledarlösa (Goleman, 2000).

### **The pacesetter style**

Kännetecknas av att de underlydande förväntas agera som ledaren och grundar sig i en hög prestationsnivå. Ledaren sätter höga prestationsnivåer, vilken denne själv efterlever och även förväntar sig att medarbetarna ska göra. Denna ledarstil har en väldigt positiv påverkan på medarbetare som redan har en hög motivation och är väldigt kompetenta (Goleman, 2000).

Det har dock en negativ inverkan på medarbetare som inte känner samma motivation och inte har lika höga prestationsnivåer. De kan känna sig överväldigade av ledarens krav på höga prestationer och initiativ för snabba resultat. Det får det övergripande organisationsklimatet att påverkas negativt (Goleman, 2000).

### **The coaching style**

Kännetecknas av att ledaren vill utveckla medarbetarna på lång sikt. Personlig utveckling för medarbetarna är mer prioriterat för ledaren än direkt arbetsrelaterade uppgifter. Ledaren lägger stor vikt på att hjälpa medarbetarna att förbättra deras individuella prestationer eller utveckla långsiktiga styrkor för både företaget och medarbetarna (Goleman, 2000).



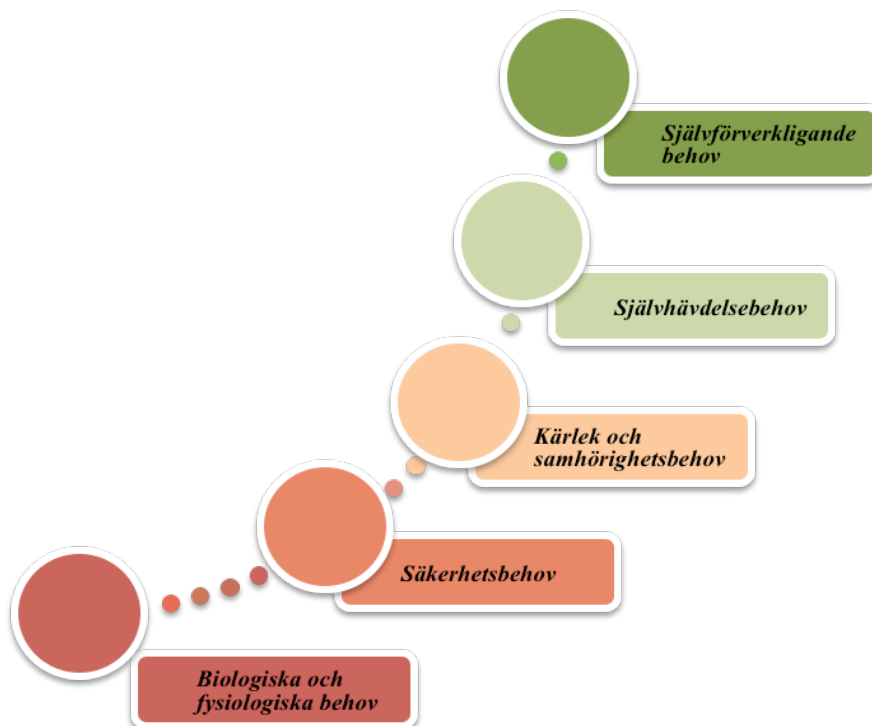
Ledarskapsstilen fungerar bra när medarbetarna är medvetna om sina svagheter och styrkor samt vill förbättras. Stilen fungerar sämre när medarbetarna inte vill förändra deras sätt att arbeta. Överlag påverkas organisationsklimatet positivt av denna ledarstil (Goleman, 2000).

### 3.2.2 Maslows behovsteori

Abraham Maslow var en psykolog som forskade kring människors självförverkligande. Maslow byggde upp sin teori på att klassificera vilka “basic needs” som människan kräver för att nå det högsta stadiet - självförverkligande (Bakka et al., 2006) och resultatet blev den s.k. “behovstrappan”.

Inledningsvis redogörs den ursprungliga modellen av Maslows behovstrappa sedermera framställs författarnas tolkning av behovstrappan ur en ledares perspektiv.

Maslows behovstrappa är uppbyggd i fem delar, se figur 3.1, där varje del måste vara uppfylld för att som individ kunna klättra högre på trappan. Behovstrappan beskriver hur individer prioriterar sina behov. Steg 1 i behovstrappan är de biologiska och fysiologiska behoven, det är de behov som först måste uppfyllas. Steg 5 är de behov som till sist kan uppfyllas och det är självförverkligande behov (Bakka et al., 2006).



Figur 3.1 Maslows Behovstrappa (Bakka et al., 2006). Egen illustration.

1. Biologiska och fysiologiska behov - Luft, mat, dryck, husrum, värme, sex och sömn.
2. Säkerhetsbehov - Säkerhet, ordning, stabilitet, och frihet från fruktan.
3. Kärlek och samhörighetsbehov – Vänskap, intimitet, ömhet och kärlek. Det ges från arbetsgrupp, familj, vänner och romantiska relationer.
4. Självhävdelsebehov – Prestation, behärskning, självständighet, status, dominans, prestige, självrespekt och respekt från andra.
5. Självförverkligande behov – Förverkliga personlig potential, självförverkligande och ständig personlig utveckling.

Enligt Bakka et al (2006) är det komplicerat att forska direkt efter Maslows modell då den är generaliserande, däremot används den ofta som en stor inspirationskälla för att den åskådliggör hur motivation kan skapas hos individen.

Författarna till uppsatsen ser Maslows behovstrappa utifrån en ledares perspektiv där ledaren ska bidra till att medarbetarna når högre upp på trappan. Maslows teori används i denna uppsats för att förstå hur ledaren i en förändringsprocess kan motivera sina medarbetare, då en förändringsprocess involverar hela företaget. Det är ledarens uppgift att motivera medarbetare till rätt förutsättningar för att kunna förändras. Klarar inte en ledare av att motivera medarbetarna till att vilja förändras kan en förändringsprocess bli besvärlig och komplicerad att genomföra. Nedan beskrivs författarnas syn på Maslows behovstrappa utifrån en ledares perspektiv:

1. Biologiska och fysiologiska behov – Tid för medarbetarna att inta mat och dryck, lön som räcker till mat, boende samt andra levnadskostnader.
2. Säkerhetsbehov – Kan kopplas till arbetsmiljön i sig: att det finns skyddskläder till exempel om det behövs. Ordning och reda på jobbet.
3. Kärlek och samhörighetsbehov – Få alla medarbetare att känna sig uppskattade, att alla får vara med i en gemenskap på jobbet.
4. Självhävdelsebehov – Ge beröm och erkännande för medarbetarnas prestationer samt respektera alla medarbetare.
5. Självförverkligande behov – Ge medarbetarna verktyg att förverkliga sin personliga potential. Få medarbetarna att känna att de arbetar för något ”större” och meningsfullt.

Utifrån det svenska samhällets uppbyggnad bestäms steg 1 och 2 oftast via fackföreningar samt kollektivavtal (www, fackförbund, 2017). Det som en ledare kan styra över och därmed förändra är steg 3 till 5.

Detta är de fem steg som Maslow (Bakka et al., 2006) beskriver hur en individ motiveras. Författarna till uppsatsen har valt att använda Maslows behovsteori för att studera om en ledare kan ge rätt förutsättningar för individen att kunna klättra på behovstrappan, d.v.s. vilka redskap ledaren ger för att motivera sina medarbetare till att vilja förändras.

### 3.3 Teoretisk sammanfattning

I detta avsnitt introduceras studiens teoretiska sammanfattning. De tre teorierna som tidigare har presenterats utgör studiens teoretiska ramverk, där Kotters åtta steg kommer utgöra kärnan av ramverket.

Uppsatsens huvudämne, en förändringsprocess beskrivs för att läsaren ska få en förståelse kring vad det innebär. Kotters åtta steg är en teori som förklarar hur ett företag skapar en framgångsrik förändringsprocess. Den används i arbetet för att undersöka hur lyckosam EHB:s förändringsprocess är, vilka steg företaget har klarat av enligt Kotters åtta stegs teori och var de befinner sig i sin förändringsprocess. Det gavs en förklaring på ledarskapets betydelse i en förändringsprocess för att belysa vikten av ledarens roll i en förändringsprocess. Hur ledaren anpassar sitt ledarskap under denna förändringsprocess kan påverka förändringsprocessens utfall. Golemans sex ledarskapsstilar kommer analyseras i relation med Kotters åtta stegs teori för att undersöka hur ledaren anpassar sitt ledarskap under de olika stegen i en förändringsprocess.

Det är viktigt att motivera medarbetarna till att vilja förändras, annars kan förändringsprocessen bli svårmanövrerad. Maslows behovsteori används därför i relation med Kotters åtta stegs teori som ett verktyg för att undersöka Sahlstens påverkan på medarbetarnas motivation utifrån ett ledarskapsperspektiv. En förändringsprocess bygger ofta på att förändra medarbetarnas rutiner och arbetssätt. Det blir därför viktigt att ta hänsyn till medarbetarnas motivation.

De tre teorierna ska kopplas samman med insamlad empiri för att undersöka hur en VD leder en förändringsprocess och motiverar medarbetarna för att lyckas med förändringsprocessen.

## 4 Empiri

I följande kapitel presenteras studiens empiri som har samlats in genom tre semistrukturerade intervjuer med EHB:s VD Sahlsten, ordförande Ekström samt vice ordförande Swärth. Intervjuguiden (se bilaga 1 och bilaga 2, för detaljerade frågor) som använts under intervjuerna finns bifogad under rubriken bilagor. Författarna har valt att namnge huvudavsnitten med samma rubrik som under teorikapitlet för att underlätta förståelsen av studien. Inledningsvis ges en presentation av studiens respondenter. Därefter ges en förklaring av EHB:s förutsättningar för förändring samt en djupare insyn i EHB:s förändringsprocess. Avslutningsvis under avsnittet ledarskap i förändring beskrivs EHB:s ledarskap under denna förändringsprocess.

### 4.1 Förändringsprocess

EHB genomgår en förändringsprocess där det huvudsakliga ansvaret ligger hos VD:n Sahlsten (pers. med., Ekström, 2017). Sahlsten menar att det enklaste sättet att skapa en förändringsresa är genom att det har uppkommit en krissituation och även fast EHB inte genomgick en stor kris fanns det en liten grad av det (pers. med., Sahlsten, 2017).

Innan tillträdet som VD på EHB arbetade Sahlsten på NCC i knappt tio år med affärslösningar samt omorganisationer, innan det har Sahlsten arbetat kommunalt i Uppsala och med studentbostäder på Sveriges lantbruksuniversitet vid Ultuna (pers. med., Sahlsten 2017).

Ekström har läst fastighetsekonomi på KTH och innan tillträdet som ordförande år 2008 arbetade Ekström med fastighets-, etablerings- och hyresgästfrågor inom olika företag (pers. med., Ekström, 2017).

Swärth tillträdde som styrelseledamot i EHB under slutet på 1990-talet och avgick sedan år 2010, han var ordförande under de tre sista åren. Därefter under år 2014 var Swärth tillbaka som vice ordförande för EHB. Swärth arbetar inom politiken och har gjort det i drygt 15 år (pers. med., Swärth, 2017).

#### 4.1.1 EHB:s förutsättningar för förändring

EHB har en del förutsättningar som behöver uppfyllas för att Sahlsten ska ha möjlighet att förändra organisationen. Det finns därtill riktlinjer som Sahlsten måste följa som VD, dels styrelsens VD-instruktioner men även företagets ägare Enköpings kommun har uppsatta ägardirektiv som EHB och Sahlsten ska verka inom (Enköpings Hyresbostäder, 2017, ss. 10-11):

- 1. “Bolaget som organ för kommunal verksamhet”:**  
*“Bolaget ska följa kommunalrättsliga principer i ‘Ägar- och Bolagspolicy för de helägda kommunala bolagen’ samt följa direktiv som utfärdas av kommunfullmäktige i Enköpings kommun eller av styrelsen för Enköpings kommuns moderbolag AB”.*

2. **“Ändamålet med bolagets verksamhet”:**  
Exempelvis “ska bolaget medverka aktivt i utvecklingen av Enköpings kommun”.
3. **“Grundläggande principer för verksamheten”:**  
“Ansvaret för bolagets organisation åvilar enligt aktiebolagslagen bolagets styrelse”.
4. **“Ekonomiska och finansiella mål”:**  
“Bolaget ska eftersträva god lönsamhet, finansiell stabilitet och investeringar utan ägartillskott”. Exempelvis “ska bolaget redovisa en årlig vinstmarginal, i förhållande till omsättningen, som överstiger 10 procent”.
5. **“Utdelningsprincip”:**  
“Utdelning, koncernbidrag samt ägartillskott fastställs årligen av moderbolaget, Enköpings kommuns moderbolag AB”.
6. **“Utveckling av bolagets verksamhet”:**  
“Bolaget ska bidra till att det i Enköpings kommun som helhet och i kommundelarna finns bostäder med olika boendeformer”.
7. **“Underställningsplikt”:**  
“Bolaget ska inhämta kommunfullmäktiges godkännande beträffande väsentligare nyproduktion, förvärv och försäljning av fastigheter samt övriga frågor som är av principiell betydelse eller av större vikt”.
8. **“Rapportering till ägaren”:**  
“VD ansvarar för att varje tertiäl avlägga en likviditetsprognos samt förse moderbolaget med en skulthanteringsrapport och styrelserapport”.

Förutsättningarna skiljer sig anmärkningsvärt mellan kommunala- och privata bolag (KomL). Det är politiskt styre i ett kommunalt bolag men Sahlsten anser inte att det påverkar bolaget då styrelsen uppträder affärsmässigt och inte tar med sig politiken in i styrelserummet, utan lämnar politisk åskådning utanför det affärsmässiga (pers. med., Sahlsten, 2017). Däremot sker det omval av styrelse vart fjärde år som följd av kommunalvalet, d.v.s. indirekt blir det invånarna i Enköpings kommun som utser kandidater till styrelsen. Det som ger annorlunda förutsättningar för Sahlsten är att de flesta i styrelsen inte har någon erfarenhet inom fastighetsbranschen sedan tidigare, vilket privata fastighetsbolag vanligen har. Det leder till att styrelsen är mer lyhörda gällande Sahlstens idéer och kompetens (pers. med., Sahlsten, 2017). Sahlsten menar att det inte är något problem då styrelsen ändå måste arbeta efter aktiebolagslagen och att styrelsen inte behöver tidigare erfarenhet inom fastighetsbranschen för att göra det (pers. med., Sahlsten, 2017).

Ytterligare en aspekt som skiljer ett kommunalt bolag från ett privat är att i det kommunala bolaget är nästintill allt offentligt. Att EHB är ett kommunalt bolag gör också att det uppmärksammas mer av allmänheten vilket leder till att EHB ständigt är bevakade av media. När det gäller principiella beslut inom ett kommunalt bolag ska det tas upp i kommunfullmäktige, exempelvis vid stora avyttringar. Då bildas det automatiskt en offentlig debatt kring det och missnöje kan skapas hos hyresgästerna som kan medföra tuffa diskussioner. Beslutsprocessen blir därmed mycket längre jämfört med i ett privat bolag där dessa principiella beslut tas bakom stängda dörrar, det är en betydande skillnad (pers. med., Swärdh, 2017). Ekström beskriver att det svåra med ett kommunalt bolag är att verksamheten måste anpassas enligt upphandlingar och offentlighetsprincipen (pers. med., Ekström, 2017).

Relationen mellan Sahlsten och styrelsen är mycket bra då det exempelvis råder samsyn inom EHB:s strategiska inriktningar. Sahlsten träffar inte styrelsen dagligen, utan det sker en gång varannan månad. Däremot träffas Sahlsten och arbetsutskottet oftare, ungefär en gång i månaden och bollar idéer med varandra. Arbetsutskottet består av ordförande Ekström, vice ordförande Swärdh och styrelseledamot Marie Lindeberg (pers. med., Ekström, 2017). Ekström menar att:

*“Samarbetet mellan arbetsutskottet och Sahlsten fungerar fantastiskt bra”* (pers. med., Ekström, 2017).

Det är troligtvis inte många VD:ar som arbetar lika frekvent med sitt arbetsutskott som Sahlsten gör (pers. med., Ekström, 2017). En stor fördel med arbetsutskottet är att de är väl insatta i verksamheten (pers. med., Sahlsten, 2017).

En förutsättning när en VD ska arbeta med förändring är att det finns människor runt omkring sig som vill arbeta på samma sätt (pers. med., Swärdh, 2017).

Styrelsen skapar förutsättningar för EHB genom att ge utrymme i budgeten till att verkställa företagets planer, bl.a. den strategiska planeringen för företaget (pers. med., Ekström, 2017). Ekström anser att styrelsen kan bli bättre på att precisera företagets inriktning för att skapa ännu bättre förutsättningar för EHB. Personligen har Ekström tillfört affärsmässighet och ett brett kontaktnät till företaget med hans långa bakgrund inom näringslivet. Det skapar förutsättningar för Sahlsten när kontakt med någon specifik behövs, internt i kommunen men även externt. Ekström och Sahlsten har mycket kontakt med varandra, mer eller mindre dagligen (pers. med., Ekström, 2017). Swärdh beskriver relationen mellan ordförande Ekström och VD Sahlsten som perfekt:

*“De matchar varandra jättebra”* (pers. med., Swärdh, 2017).

Sahlsten kan själv fatta beslut inom EHB och känner därmed en frihet trots att beslut måste fattas inom styrelsens uppsatta VD-instruktioner. Styrelsen behöver enbart vara med och besluta gällande de större delarna i företaget. Det kan exempelvis vara verksamhetsförändringar, stora investeringar eller policys (pers. med., Sahlsten, 2017).

#### 4.1.2. EHB:s förändringsprocess

EHB:s förändringsprocess handlar i grunden om att förändra företagets värdegrund och det har främst fokuserats på det sedan Sahlstens tillträde. Sahlsten har varit med och förnyat EHB:s vision:

*“EHB ska erbjuda Sveriges mest innovativa, trevliga & trygga boende”*  
(Enköpings Hyresbostäder, 2017, s. 14).

Det är konstant hyresgästerna som är i centrum för EHB, företaget ska göra det bästa av hyresgästernas pengar och arbeta för att finnas där för dem. Under förändringen av företagets värdegrund arbetar således Sahlsten mycket med att få in detta tänket i hela organisationen:

*“Att hela tiden sträva efter, vad är det bästa för företaget”* (pers. med., Sahlsten, 2017).

Sahlsten anser att värderingarna är grunden i en organisation. Sahlsten har arbetat mycket med att förklara vad en värdegrund betyder för företaget i verkligheten och inte bara teoretiskt, förklarat vad det betyder för varje medarbetare i sitt vardagliga arbete (pers. med., Sahlsten, 2017). Företagets värdegrund utgår från fyra uppsatta värdeord som EHB har framställt: *“service”, “respekt”, “ansvar” och “nyttänkande”* (Enköpings Hyresbostäder, 2017, s. 14). Medarbetarna ska ha med sig denna värdegrund under arbetsdagen. *Respekt* är kopplat till hur organisationen ska bete sig gentemot varandra och mot utomstående. Fyra punkter som finns under rubriken *respekt* (Enköpings Hyresbostäder, 2017, s. 14):

- *“Vi behandlar alla respektfullt och professionellt”.*
- *“Vi samarbetar, uppskattar andras kompetens och står bakom fattade beslut”.*
- *“Vi arbetar för att alla ska känna stolthet och glädje”.*
- *“Vi och våra entreprenörer behandlar ditt boende som ett hem, inte en arbetsplats”.*

Sahlsten har förändrat hur medarbetarna ska bete sig mot sina kollegor och visar detta tydligt genom egen handling:

*“Det gäller att vara tydlig gällande dessa delar, klargöra hur man behandlar sina medarbetare”* (pers. med., Sahlsten, 2017).

Swärdh menar att:

*“Sahlstens tillträde har lett till att organisationen har en allmänt trevligare och öppnare attityd, Sahlsten har infört en kultur som är mer positiv och det är lättare att våga säga vad man som medarbetare tycker”* (pers. med., Swärdh, 2017).

För att förändra företagets värdegrund är det viktigt att ledningen regelbundet visar var organisationen står i olika frågor och var Sahlsten själv står i frågorna:

*“Jag lever själv i de värderingar jag pratar om”* (pers. med., Sahlsten, 2017).

Att förändra organisationens värderingar ser Sahlsten som en kulturförändring. Sahlsten vill inpränta att det finns tre perspektiv i företaget:

*“Det är hyresgästerna, bolaget i sig och kommunen för vi ska ju även verka för att kommunen ska utvecklas”* (pers. med., Sahlsten, 2017).

Det finns även tydliga ägardirektiv på det (Enköpings Hyresbostäder, 2017, ss. 10-11). EHB har satt upp en strategi för tre år i taget, den nuvarande strategin gäller till 2019. En del av strategin är att EHB:s projekt arbetas inom samarbetsformen *“partnering”*, det görs främst för att Sahlsten brinner för det och lägger mycket tid på att skapa samsyn på marknaden kring metoden. *“Partnering”* beskrivs ofta som en form av strukturerad samverkan men begreppet kan emellertid ha olika innebörd beroende på vem frågan ställs till. *“Partnering”* är något som Sahlsten har infört i företaget och därmed förändrat. Det har införts för att:

*“Skapa samarbete och lärande processer i byggandet och skulle, rätt nyttjat, sänka byggkostnaderna och därmed boendekostnaderna på lång sikt”* (Enköpings Hyresbostäder, 2017, s. 25).

Sahlsten sitter med i flera externa arbetsgrupper för att främja *“partnering”* och dess samarbetsform. Sahlsten är exempelvis med och tar fram den nya ISO-standarden 44001, *“samverkan i affärsrelationer”* som publiceras våren 2017.

EHB har blivit mer uppmärksammat sedan Sahlstens tillträddande, på grund av aktiviteterna som Sahlsten gör externt. Sahlsten beskriver att när de senast hade en tjänst ledig i organisationen var det flera personer som ringde och berättade att de ville flytta till Enköping för att få arbeta inom EHB (pers. med., Sahlsten, 2017).

En del av kulturförändringen är att personalen är ute mer i området jämfört med hur det var tidigare då personalen satt mer på kontoret. Sahlsten menar att all bilkörning till och från kontoret tar onödig tid, då det stjälar tid från hyresgästerna. Det medför en stor utmaning, att behålla samverkan inom företaget då personalen träffas mer sällan jämfört med tidigare (pers. med., Sahlsten, 2017).

Denna kulturförändring har skapat en organisationsförändring. En omorganisation har använts som ett verktyg för att kunna genomföra tänkbara förändringar. Sahlsten ser inte omorganisationen som en förändringsprocess i sig utan som ett verktyg för att kunna förändra företagets andra delar (pers. med., Sahlsten, 2017). Det är nästintill omöjligt att förändra företaget utan rätt människor runt omkring sig och då kan en omorganisation krävas. Sahlsten har anställt ledare som står för samma ståndpunkter. Det har bildats en plattare organisation, det finns inte längre några mellanchefer utan istället verkar organisationen numera under ett chefsled. EHB har även anställt mer personal och använder sig därmed mindre av entreprenörer. Sahlsten anser att:

*“Har man människor i personalen som är engagerade och vill göra det bästa tjänar man mycket pengar på att göra så”* (pers. med., Sahlsten, 2017).

Det är ett problem gällande att nå ut med EHB:s värdegrund till entreprenörerna, vilket kan vara komplicerat. Sahlsten arbetar därför hårt med att även entreprenörerna ska anpassa sig till den nya företagskulturen (pers. med., Sahlsten, 2017), genom att kalla till möten om det i praktiken går till på annat vis. Sahlsten menar att det är något hon ständigt måste arbeta med:

*“Upptäcker jag att något är fel inom företaget får jag sätta mig ned och ta tag i problemet, det är oerhört mycket operativt jobb i en förändringsresa”* (pers. med., Sahlsten, 2017).

Swärdh menar att det märks tydligt att Sahlsten försöker anställa arbetskraften internt istället för att köpa tjänster och att hon tycker att tjänstgöring av entreprenörer är onödigt slöseri av pengar (pers. med., Swärdh, 2017).

Sahlsten menar att det är mycket viktigt att ständigt vara engagerad för att upptäcka eventuella brister inom förändringsarbetet. Brister kan upptäckas på papper men det viktigaste är att vara ute i fält och se saker själv, att identifiera problemen genom egna uppfattningar. Därefter bör det funderas över hur organisationen ska arbeta för att finna lösning på problemen, det gäller att ständigt engagera sig:

*“Engagemang är nyckelordet i förändringar”* (pers. med., Sahlsten, 2017).

Dels är det viktigt att inneha engagemang genom att fånga upp vad som behövs förändras och dels att behålla engagemanget genomgående under förändringsprocessen. Sahlsten arbetar ständigt med att engagera medarbetarna under en förändringsprocess, när företaget arbetar med att förändra värdegrunderna är personalen själva med och gör det (pers. med., Sahlsten 2017). Sahlsten anser att engagera medarbetarna skapar mycket effektivare arbetssätt, de får själva fundera över hur de arbetar varje dag. Medarbetarna har själva suttit med och tagit fram hur de ska arbeta och bete sig under en arbetsdag.



Det skapar en "aha känsla" bland medarbetarna när de utvärderar sig själva och det leder till ständiga förbättringar (pers. med., Sahlsten, 2017). Sahlsten anser att kommunikation är det svåraste inom förändringsprocesser, dels är det svårt att överväga vad hon som VD ska informera de anställda om och dels kommunikationen kring när en anställd missar viktig information. Ingen i organisationen ska gå miste om viktig information, EHB arbetar därför mycket för att förebygga det genom mer frekventa mailutskick och även klargöra vem som bär ansvaret när man förbigås viktig information (pers. med., Sahlsten, 2017).

## 4.2 Ledarskap i förändring

I en förändringsprocess är det viktigt med tydligt uppsatta mål för företaget. Sahlsten har flera mål med företaget men främst att:

*"Det viktigaste är att det ska vara kul under hela processen"* (pers. med., Sahlsten, 2017).

Swärdh beskriver Sahlsten som en driftig ledare som främjar delaktighet och öppenhet. Sahlsten ber om råd när det behövs och det visar på en prestigelöshet. Det är en ledare som gillar ständig förbättring, uppskattar att det händer saker och är därmed väldigt benägen att förändra delar som brister inom organisationen (pers. med., Swärdh, 2017).

Sahlsten arbetar mycket med att personalen själva får vara med och ta fram förslag vilket får personalen att känna ett inflytande i förändringen. Öppenhet och att alltid vara tillgänglig är några egenskaper som gör att medarbetarna kan se Sahlsten mer som en medarbetare snarare än en VD. Vilket är bra då Sahlsten gärna vill föra en dialog med alla medarbetare i organisationen, oavsett befattningar (pers. med., Ekström, 2017). Det visar på en ledare som främjar engagemang:

*"Alla är välkomna in, stänger aldrig dörren för någon. Hon är alltid tillgänglig"* (pers. med., Ekström, 2017).

Om det är något som inte fungerar går medarbetarna gärna upp till Sahlsten och berättar hur det ligger till. Ett tydligt bevis på engagemang är att Sahlsten inte bara driver projekten uppifrån utan hjälper även personalen under projekten på operativ nivå, visar delaktighet och engagemang hela vägen, från start till mål (pers. med., Sahlsten, 2017). En operativ handling som Sahlsten själv deltog i var exempelvis dörrknackningarna som genomfördes. Sahlsten var då ute i bostadsområdena med några medarbetare och knackade dörr hos hyresgästerna för att bilda en egen uppfattning och för att få hyresgästerna att samarbeta. Enligt Sahlsten tyckte medarbetarna att det var roligt att själva känna sig involverade när de arbetade på fältet. Genom att vara ute på fältet ser Sahlsten vart det finns områden som behöver förbättras eller förändras (pers. med., Sahlsten, 2017). Sahlsten är kravställande och vill se resultat:

*"Jag tycker inte om när jag inte ser något resultat"* (pers. med., Sahlsten, 2017).

Hon hjälper gärna till med projekt och ser att det blir som det var tänkt. Sahlsten beskriver sin ledarskapsstil som demokratisk, som inte släpper tyglarna helt men inte stramar åt dem för mycket heller. Där alla gärna ska få vara med och säga sitt men vågar även ta beslut på egen hand, förutsatt att styrelsen inte måste rådfrågas (pers. med Sahlsten, 2017).

En tydlig förändring på kontoret enligt Ekström är att det skrattas mer där och att medarbetarna är gladare:

*“Det är en helt annan atmosfär och det är ju Jennie som ligger till grund för det. Hon har öppnat upp och suger ut det bästa av varje individ istället för att peka, ‘gör det’. Lyfta kraften i alla medarbetarna”* (pers. med., Ekström, 2017).

Som VD har arbetet fokuserat mycket på organisationens kultur och främja en samverkan inom företaget. Till hjälp har Sahlsten samlat ledare som har liknande ambitioner och arbetar mot samma mål. Sahlsten uppskattar att arbeta med engagerade personer med eget driv. När en uppgift exempelvis delegeras och möts av tio motfrågor kan uppgiften lika gärna utföras direkt personligen (pers. med., Sahlsten, 2017).

Att medarbetarna känns mottagliga för förändringar beror på att de ser ledningens egna engagemang samt att Sahlsten själv lever upp till de värderingar som implementeras i organisationen (pers. med., Ekström, 2017).

## 5 Analys & diskussion

I kapitel fem analyseras och diskuteras den insamlade empirin med studiens teoretiska referensram. Empirin och de befintliga teorierna länkas samman för att svara på studiens syfte samt skapa underlag för uppsatsens slutliga kapitel: slutsatser.

Författarna till denna studie beskriver i detta kapitel hur EHB:s förändringsprocess har genomförts utifrån Kotters åtta steg rörande förändring. Under varje steg i Kotters åtta steg rörande förändring åskådliggörs det vilken av Golemans sex ledarskapsstilar som Sahlsten använder sig av (fetstilt) och vilken ledarskapsstil hon bör vara (kursivt) under varje steg i Kotters åtta stegs teori. Det framställs även under varje steg i Kotters åtta steg rörande förändring vilka steg i Maslows behovstrappa som medarbetarna har uppnått och hur Sahlsten har arbetat med att motivera medarbetarna. Stegen i Kotters åtta steg rörande förändring sammanställs i en tabell senare i kapitlet.

### **Steg 1 - Upprätta en känsla av brådska**

När ett företag entledigar sin VD, som i EHB:s fall uppstår en form av krissituation och det medföljer att medarbetarna uppenbarligen förstår att en förändringsprocess är på agendan (Kotter, 1995). Sahlsten tog möjligheten att utnyttja en krissituation som uppstod vid VD-bytet genom att direkt påbörja en förändringsprocess. Sahlsten beskriver själv att enklaste sättet att skapa en förändringsresa är genom att det har uppkommit en krissituation och även om EHB inte genomgick en stor kris fanns det en liten grad av det (pers. med., Sahlsten, 2017). Det medför en möjlighet för företaget att "börja om", vilket är en viktig fördel om bolaget vill förändra visioner och värderingar som i Sahlstens fall. Det kan därmed konstateras att i och med VD-bytet inom EHB upprättades en känsla av brådska bland medarbetarna, de förstod att en förändring krävdes.

### **The authoritative style**

Ledarskapet kan främst sammankopplas med EHB som företag då upprättandet av brådska redan bildas i och med VD-bytet. Sahlsten använde sig av ett auktoritärt ledarskap (the authoritative style) eftersom hon utnyttjade VD-bytet genom att sätta sin prägel på företaget och skapa en förändringsprocess. Det används en auktoritär ledarstil i början av tillträdet som VD för att ledaren ska kunna framföra sina ståndpunkter.

### *The coercive style*

När EHB utsattes för omständigheterna kring VD-bytet och den rådande krisen hade den tvingande ledarstilen (the coercive style) passat bra in. En tvingande ledarstil skapar omedelbart respekt (Goleman, 2000). Vilket gör att en ledare kan omedelbart igångsätta en förändringsprocess och minimera tiden av förändringsprocessen. Det är viktigt att ledaren ger skenet av att företaget måste förändras. En tvingande ledarstil hämmar däremot medarbetarnas motivation på sikt (Goleman, 2000) men hade enligt författarna till studien fungerat bra när det ska upprättas en känsla av brådska.

### **Maslows behovstrappa steg 1-2**

När EHB upprättar en känsla av brådska förekommer inget speciellt motivationsarbete utan det är endast steg 1 och 2 i Maslows behovstrappa som uppfylls. Steg 1 i Maslows behovstrappa är inriktat på det biologiska och fysiologiska behov. Det uppfylls genom att EHB:s medarbetare är anslutna till ett kollektivavtal där fackliga representanter förhandlar om bl.a. arbetstider, raster och löner. Med fackets hjälp uppfylls därför medarbetarnas biologiska och fysiologiska behov på deras arbetsplats.

Steg 2 i Maslows behovstrappa är säkerhetsbehov, vilket handlar om att säkerhetsbehoven uppfylls för medarbetarna hos EHB. Det uppfylls på samma sätt som de biologiska och fysiologiska behoven, med hjälp av facket. Säkerhetsbehov kan vara att det finns rätt verktyg till förfogande och skyddsutrustning som gör att EHB:s medarbetare inte riskerar att skada sig. Att EHB uppfyller steg 1 och 2 i Maslows behovstrappa är ingenting som påverkar medarbetarnas motivation till att vilja förändras då det är standardiserade arbetsförutsättningar (Bakka et al., 2006).

## **Steg 2 – Forma en stark vägledande koalition**

När Sahlsten tillsattes samlade hon omgående likasinnade personer vid sin sida och genomförde en organisationsförändring för att kunna driva igenom den tänkta förändringsprocessen (pers. med., Sahlsten, 2017). Det skapade en samsyn som gjorde att ledningen i företaget kunde genomföra förändringen gemensamt. Det underlättar för medarbetarna att vilja förändras om de upplever att ledningen arbetar som ett team (Kotter, 1995). En stark koalition formas på ett enklare sätt i EHB genom att styrelsen visar att de står bakom Sahlstens idéer och kompetens (pers. med., Sahlsten, 2017). Det hade blivit problematiskt för Sahlsten att genomföra förändringsarbetet om hon hade underskattat vikten av att arbeta med "rätt" personer i sin omgivning och undvikit en organisationsförändring. Om det inte finns en ledning som har samsyn kring förändringen blir det lättare för de som motsätter sig förändringsarbetet att driva sin vilja igenom och Sahlstens organisationsförändring lade grund för en stark vägledande koalition.

### **The authoritative style & *The authoritative style***

När det ska formas en stark vägledande koalition handlar Sahlstens uppgift om att hitta likasinnade personer vid sin sida och genomföra en organisationsförändring för att kunna driva igenom den tänkta förändringsprocessen. Det är en balansgång mellan att samla rätt personer på rätt plats samtidigt som medarbetarna skall vara nöjda med den nya koalitionen. Sahlsten agerade auktoritärt när hon formade sin nya ledningsgrupp. Det blir naturligt att Sahlsten som ny VD har en auktoritär ledarstil (the authoritative style) när hon sätter sin prägel på företaget och skapar en ny sammansättning av människor som skall hjälpa till att leda företaget. När en ledare ska forma en vägledande koalition kan det i teorin vara en fördel om ledaren är auktoritär. I den bemärkelsen att hon som erfaren ledare vet vad som är bäst för företaget istället för att samstämmigheten gentemot medarbetarna kan påverka hennes beslut. Denna ledarstil passar bra in på en ledare som vill att medarbetarna ska följa ledarens order (Goleman, 2000), vilket behövs när en starkt vägledande koalition ska formas.

## **Maslows behovstrappa steg 1-3**

Genom att Sahlsten bildar en ny ledningsgrupp ändrar hon en del av den gamla företagskulturen. När hon som ledare ändrar ledningsgrupp och en del av företagskulturen förefaller det naturligt att hon samtidigt skapar nya riktlinjer på företaget. Det skapades en samsyn som gjorde att ledningen i företaget kunde genomföra förändringen gemensamt. Den gemenskap på företaget som Sahlsten försöker åstadkomma gör att hon uppfyller steg 1-3 i Maslows behovstrappa för att medarbetarna känner större "vi"-känsla, vilket ökar medarbetarnas samhörighetskänsla och motivation (Bakka et al., 2006).

## **Steg 3 – Skapa en vision**

Sahlsten skapade med styrelsens hjälp en vision som lade grund för förändringsprocessen: "*EHB ska erbjuda Sveriges mest innovativa, trevliga & trygga boende*" (Enköpings Hyresbostäder, 2017, s. 14). Sahlsten har därefter med personalens synpunkter upprättat en strategi för att uppnå visionen, en strategi som löper mellan åren 2016-2019.

Det krävs en lyckad strategi för att uppnå den uppsatta visionen och där är EHB på god väg (Enköpings Hyresbostäder, 2017, s. 24). Det är viktigt att förutsättningarna under steg 2 är uppfyllda för att lyckas skapa en vision. Ledningen inom EHB ska ha skapat mål tillsammans och gemensamt beslutat hur de ska uppnå dem. Att EHB har upprättat en tydlig vision ger organisationen en mer utpräglad vägledning genom hela förändringsarbetet.

### **The democratic style**

Den demokratiska ledarstilen (the democratic style) kan kännas igen i Sahlstens engagemang att lyfta fram medarbetarnas åsikter och att skapa ett samförstånd genom medarbetarnas delaktighet. Det passar verkligen in då Sahlsten har upprättat en vision med hjälp av personalens synpunkter. En demokratisk ledarstil är att föredra om det råder en mycket god kommunikation inom organisationen, vilket kan vara svårt att avgöra i ett sådant tidigt skede som vid skapandet av en vision. Medarbetarna bör sitta med och besluta fram idéer för att få dem mer involverade i förändringarna som genomförs (Goleman, 2000). Det är en något Sahlsten arbetar med och det talar för att hon var en demokratisk ledare när hon skapade visionen.

### *The authoritative style*

Enligt Goleman (2000) passar den auktoritära ledarstilen (the authoritative style) bra när ett företag behöver en ny vision, vilket steg 3 i Kotters åtta steg rörande förändring handlar om. Under skapandet av en vision måste företagets VD visa framfötterna för att företaget skall utvecklas åt rätt håll (Goleman, 2000). Sahlsten har bred erfarenhet inom fastighetsbranschen vilket påverkar ett auktoritärt ledarskap positivt då det blir naturligt som medarbetare att följa en VD med omfattande erfarenhet. Det belyser att Sahlsten bör ha använt sig av en mer auktoritär ledarstil för att skapa en vision som passar EHB som helhet och inte medarbetarna i sig. Hon borde ha fokuserat på att skapa en vision utan att medarbetarnas synpunkter fått en avgörande roll. Sahlsten ville involvera medarbetarna i skapandet av företagets vision och inte att medarbetarna bara skulle följa ledarens order. Det kan fastslås att denna ledarstil inte passar in på Sahlsten som ledare. Den auktoritära ledarstilen är däremot att rekommendera för andra ledare när ett företag behöver en ny vision (Goleman, 2000).

### **Maslows behovstrappa steg 1-3**

När EHB skapade sin vision genomfördes den av organisationen i stort men med Sahlsten i spetsen. Medarbetarna fick ge sina synpunkter för att känna delaktighet och för att Sahlsten ville skapa visionen tillsammans med dem (pers. med., Sahlsten, 2017). Att medarbetarna fick känna delaktighet medförde att de kände sig uppskattade och ingick i en gemenskap på jobbet. I och med skapandet av visionen uppfyllde Sahlsten steg 1-3 i Maslows behovstrappa och det visar att verktygen finns för att medarbetarnas motivation ska öka för att vilja fortsätta delta i förändringsprocessen (Bakka et al., 2006).

### **Steg 4 – Kommunera visionen**

När Sahlsten och styrelsen hade skapat nya riktlinjer var nästa steg att kommunicera ut företagets nya vision till medarbetarna. Det är viktigt att få medarbetarna att arbeta mot samma mål. Sahlsten arbetar efter att handling väger tyngre än ord och det överensstämmer med vad teorin säger att en ledare bör göra (Kotter, 1995). Sahlsten visade att hon efterlever denna vision. Hon ville förändra hur medarbetarna behandlar varandra inom organisationen. Istället för att bara säga hur de ska behandla varandra, visade Sahlsten tydligt med handling hur hon behandlar andra. Att visa hur hon behandlar sina kollegor var även ett sätt för Sahlsten att försöka lära ut nya beteenden och det är enligt Kotter (1995) en central del för att lyckas nå ut med visionen till medarbetarna. En ledare måste ständigt föregå med gott exempel för att medarbetarna ska förankra förändringen och även vilja förändras. Sahlsten

beskrivs av styrelsen som en ledare som efterlever de värderingar som implementeras (pers. med., Ekström, 2017). Sahlsten tyckte däremot att de var svårt att avväga vad hon bör informera medarbetarna om i förändringsprocessen och vad hon inte bör delge (pers. med., Sahlsten, 2017). Det kan behövas en klar och tydlig plan kring vad hon bör informera medarbetarna om för att slippa eventuella klagomål och missförstånd.

### **The affiliative style & *The affiliative style***

När Sahlsten kommunicerar ut visionen kan hennes ledarstil nära sammanlänkas med en samförstående ledarstil (the affiliative style). När en ledare kommunicerar ut visionen är det viktigt att alla medarbetare arbetar mot samma mål och en stor del av förändringsprocessen som Sahlsten genomför handlar om att skapa förtroende mellan medarbetarna samt att bygga relationer inom företaget. Det kan därför konstateras att Sahlstens ledarskap är väl lämpat för att kommunicera ut företagets vision. Inom EHB:s vision vill Sahlsten förändra hur medarbetarna behandlar varandra inom organisationen, vilket kan förknippas med att människor kommer i första hand och det är huvudfokus inom den samförstående ledarstilen (Goleman, 2000). När visionen ska kommuniceras ut till medarbetarna är det viktigt att ledaren ser varje individ och förmedlar visionen på ett sätt som passar medarbetarna (Kotter, 1995). Det är därför viktigt att ledaren använder sig av en samförstående ledarstil.

### **Maslows behovstrappa steg 1-3**

När EHB kommunicerar ut företagets vision uppnås steg 1-3 i Maslows behovstrappa. Det uppfylls genom att Sahlsten och styrelsen delger den nya visionen. Medarbetarna känner samhörighetskänsla genom att de får ta del av den nya visionen. Det blir därefter viktigt att medarbetarna arbetar mot samma mål för det skapar samtidigt en gemenskap på jobbet. Det resulterar i ökad motivation enligt steg 3 i Maslows behovstrappa (Bakka et al., 2006).

### **Steg 5 – Bemyndiga andra att agera i enlighet med visionen**

När EHB skulle implementera riktlinjerna och kommunicera ut visionen till medarbetarna behövde ledningen involvera dem i förändringsarbetet. Sahlstens organisationsförändring visar på hur hon enklare kan kommunicera ut visionen, den innebar bland annat att hon tog bort alla mellanchefer och använder sig bara av ett chefsled (pers. med., Sahlsten, 2017). Det skapar en naturlig väg för att kommunicera budskap och det gör att budskapet inte tar långa omvägar innan det hamnar hos medarbetarna utan kommer direkt från ledningen. Att EHB bara använder sig av ett chefsled gör att bolaget får en plattare organisationsstruktur vilket kan underlätta då informationen inte kan förvanskas på vägen. Sahlsten arbetar ständigt med att involvera medarbetarna i förändringsprocessen, genom att låta de själv uppleva och påverka förändringen. Det ska skapa större delaktighet och ett större engagemang hos dem. Det slutliga resultatet av förändringsprocessen avgörs mycket av hur många medarbetare som är involverade under processen (Kotter, 1995).

### **The democratic style & *the democratic style***

Vid den tidpunkt då Sahlsten bemyndigar andra att agera i enlighet med visionen kan hennes ledarstil sammanlänkas med den demokratiska ledarstilen (the democratic style), då hon arbetar aktivt med att involvera medarbetarna i förändringsprocessen. Medarbetarna sitter med och beslutar fram idéer gällande en förändring inom deras område för att få dem mer involverade i förändringarna som genomförs. När Sahlsten väljer att arbeta med endast ett chefsled bidrar det till att avståndet mellan ledaren och medarbetarna minskar, vilket ökar den direkta kommunikationen mellan ledningen och medarbetarna. Det visar på en god kommunikation som överensstämmer med den demokratiska ledarstilen (Goleman, 2000).

Medarbetarna måste känna sig involverade för att vilja agera utefter den uppsatta visionen och det skapas genom god kommunikation. När Sahlsten bemyndigar medarbetare att agera i enlighet med visionen är därför den demokratiska ledarstilen att rekommendera för att lyckas med förändringsprocessen.

### **Maslows behovstrappa steg 1-4**

Sahlsten behövde involvera medarbetarna i förändringsarbetet för att få dem att agera i enlighet med visionen och det gör att medarbetarna känner samhörighetskänsla vilket tyder på att steg 3 i Maslows behovstrappa uppfylls. Steg 4 i Maslows behovstrappa uppfylls också, alla medarbetare får känna en större delaktighet genom att de blir involverade i förändringsprocessen. Att medarbetarna själva får agera i enlighet med visionen visar att Sahlsten respekterar medarbetarna och ger ett erkännande för deras prestationer. Vilket tyder på att Sahlstens motivationsarbete uppfyller steg 1-4 i Maslows behovstrappa.

### **Steg 6 – Planera för och skapa kortsiktiga mål**

Det som Sahlsten har fokuserat främst på inom EHB:s förändringsprocess är att förändra företagsklimatet för att medarbetarna ska trivas bättre, genom att ändra organisationens värderingar (pers. med., Sahlsten, 2017). Kotter (1995) menar att det är viktigt att fira delsegrar för att vilja fortsätta engagera sig men företaget får samtidigt inte ta ut någon seger i förskott. Det är även viktigt att belöna de anställda som var involverade i förändringsprocessen (Kotter, 1995). Sahlsten har skapat en mer attraktiv arbetsplats, infört en kultur som är mer positiv och en arbetsplats där medarbetarna vågar säga vad de tycker (pers. med., Swärth, 2017). Det är tydliga exempel på det Kotter (1995) definierar som delsegrar. Att företaget når kortsiktiga delmål bevisar för medarbetarna att förändringsprocessen fungerar och det motiverar medarbetarna till att fortsätta vilja arbeta med förändringsarbetet.

### **The democratic style**

Sahlstens ledarstil kan sammankopplas med den demokratiska ledarstilen (the democratic style) för att Sahlsten har skapat en mer attraktiv arbetsplats, infört en kultur som är mer positiv och en arbetsplats där medarbetarna vågar säga vad de tycker (pers. med., Swärth, 2017). Det visas genom Sahlstens engagemang att lyfta fram medarbetarnas åsikter och vilja att skapa ett samförstånd genom medarbetarnas delaktighet. Sahlsten har arbetat frekvent med att involvera medarbetarna i förändringsprocessen, medarbetarna är själva med och beslutar kring förändringar som påverkar deras arbetsområde (pers. med., Sahlsten, 2017). Sahlsten har därför använt sig av en demokratisk ledarstil när hon har planerat och skapat kortsiktiga mål.

### *The affiliative style*

När det ska planeras för och skapas kortsiktiga mål bör ledaren arbeta efter att människor kommer i första hand, likt en samförstående ledarstil (the affiliative style). Det är viktigt att ledaren visar sin uppskattning till medarbetarna, genom att belöna dem via exempelvis beröm och det är därför en samförstående ledarstil passar bäst när kortsiktiga mål ska planeras och skapas. Det finns till och med risk inom den samförstående ledarstilen att det ledare ger för mycket beröm (Goleman, 2000) men det är inget större problem då det enligt studiens författare bör motivera medarbetarna till att fortsätta vilja förändras.

### **Maslows behovstrappa steg 1-4**

När kortsiktiga mål planeras och skapas uppfylls steg 1-4 i Maslows behovstrappa. Det har skapats genom att Sahlsten har fortsatt engagera sig i att medarbetarna skall känna en gemenskap och delaktighet i företaget vilket ökar medarbetarnas motivationen.

När EHB firar delsegrar ökar medarbetarnas motivation då de känner att deras prestationer får ett erkännande. Medarbetarna känner att förändringsprocessen går som förväntat. Det kan därmed fastslås att Sahlsten uppfyller steg 4 i Maslows behovstrappa när kortsiktiga mål planeras och skapas.

### **Steg 7 – Befästa förbättringarna och fortsätta producera mer förändringar**

När ett företag uppnår ett delmål och kan fira att delar av förändringsarbetet har lyckats medför det vind i seglen. Trovärdigheten ökar för ledaren och medarbetarna blir mer förändringsbenägna (Kotter, 1995). Författarna till uppsatsen har konstaterat i steg 6 att EHB har uppfyllt delar av förändringsprocessen och därmed lyckats att uppnå ett antal delmål. Det medför att Sahlstens trovärdighet har ökat och att medarbetarna inom EHB har blivit mer förändringsbenägna. Det har skapat en grund för att Sahlsten ska kunna fortsätta driva igenom förändringar, exempelvis att hon vill att alla medarbetare ska ha med sig EHB:s uppsatta värdeord under varje arbetsdag (pers. med., Sahlsten, 2017). Det gäller för Sahlsten att inte proklamera att förändringsarbetet är klart utan istället fortsätta åskådliggöra var organisationen står i förändringsprocessen. Indikera vad som fungerat bra under förändringen och tydliggöra att organisationen ska arbeta målmedvetet för att uppnå nästa delmål. Om ledaren ger intrycket att förändringsprocessen är klar eller av någon anledning lämnar sin post kan det medföra att medarbetarna känner sig klara och återvänder till de gamla vanorna som fanns tidigare. Det är därför viktigt att ledaren som har skapat förändringsprocessen slutför den.

### **Steg 8 – Institutionaliserar nya metoder**

Det gäller för Sahlsten att medarbetarna förstår sambandet mellan förändringsarbetet och företagets framgångar. Att förändringen gällande exempelvis företagets värdegrund har ökat företagets prestanda. Det gäller att inpränta en förändring i företagskulturen, det ska bli en självklar del av företaget. När det blir en "så här gör vi här"-uppfattning på företaget har en förändringsprocess lyckats. Där befinner sig inte EHB ännu då det framgår att Sahlsten måste arbeta aktivt med att rätta till misstag bland medarbetarna, genom att exempelvis sätta sig ned med dem och förklara vad som behövs förändras (pers. med., Sahlsten, 2017). Enligt Kotter (1995) är det viktigt för Sahlsten att se till att nya chefer hon anställer i företaget delar hennes synsätt. Allt som Sahlsten arbetat med att förändra kan raderas på grund av en misslyckad rekrytering som exempelvis vill sätta sin egna prägel på arbetet. Det är därför viktigt att Sahlstens beteende blivit förankrat i företagskulturen innan ett sådant misstag förekommer.



Tabell 5.1 Sammanfattning av EHB:s förändringsprocess kopplat till studiens tre teorier (Bakka et al., 2006; Goleman, 2000; Kotter, 1995). Egen illustration.

<b><i>Kotters åtta steg rörande förändring</i></b>	<b><i>Golemans sex ledarskapsstilar</i></b>	<b><i>Maslows Behovstrappa</i></b>
1. Upprätta en känsla av brådska	<b>The authoritative style</b> <i>The coercive style</i>	<i>Steg 1-2</i>
2. Skapa en vision	<b>The authoritative style</b> <i>The authoritative style</i>	<i>Steg 1-3</i>
3. Forma en stark vägledande koalition	<b>The democratic style</b> <i>The authoritative style</i>	<i>Steg 1-3</i>
4. Kommunicera visionen	<b>The affiliative style</b> <i>The affiliative style</i>	<i>Steg 1-3</i>
5. Bemyndiga andra att agera i enlighet med visionen	<b>The democratic style</b> <i>The democratic style</i>	<i>Steg 1-4</i>
6. Planera för och skapa kortsiktiga mål	<b>The democratic style</b> <i>The affiliative style</i>	<i>Steg 1-4</i>
<b>7. Befästa förbättringarna och fortsätta producera mer förändringar</b>	- <i>The coaching style</i>	-
8. Institutionaliserar nya metoder	-	-

I Tabell 5.1 sammanfattas Golemans sex ledarskapsstilar och Maslows behovsteori kopplat till Kotters åtta steg rörande förändring. Tabellen klargör i vänster kolumn vilka steg som har uppnåtts inom EHB:s förändringsprocess. De överstrukna stegen betyder att EHB har lyckats uppnå dem och steget som är fetstilt visar var EHB:s förändringsprocess befinner sig för tillfället. Mittkolumnen åskådliggör vilken av Golemans sex ledarskapsstilar Sahlsten använde sig av (fetestilt) under varje steg i Kotters åtta steg rörande förändring och även vilken av Golemans sex ledarskapsstilar en ledare bör inneha (kursivt) för att klara varje steg i en förändringsprocess. Den högra kolumnen är en sammanställning över de steg i Maslows behovstrappa som Sahlsten har uppfyllt under varje steg i Kotters åtta steg rörande förändring. Det beskriver hur Sahlsten har arbetat med att motivera medarbetarna.

Författarna till studien kan konstatera att EHB har uppfyllt stora delar av förändringsprocessen och befinner sig för närvarande under steg 7 i Kotters åtta steg rörande förändring. Det medför att Sahlstens trovärdighet har ökat och att medarbetarna inom EHB har blivit mer förändringsbenägna. Vilket skapar bra förutsättningar för att fortsätta producera mer förändringar. Golemans sex ledarskapsstilar skiftar under förändringsprocessen och det medför att ledaren måste anpassa sitt ledarskap under förändringsprocessen. Ledaren måste därför vara förändringsbenägen under förändringsprocessen för att lyckas med den. Tabellen visar att ledarskapet under förändringsprocessen skiftar från att ledaren använder sig av ett auktoritärt ledarskap, till ett mer demokratiskt ledarskap.

Däremellan, under vissa steg är en samförstående ledare det bästa alternativet. Enligt studiens författare sätter det hög press på ledaren då det krävs att ledarskapet förändras mellan de olika stegen i en förändringsprocess. Det kan utifrån tabellen konstateras att ledarskapet blir mindre styrande i takt med att stegen blir avklarade under förändringsprocessen.

Det går inte att definiera vilken ledarstil Sahlsten besitter under steg 7 och 8 i Kotters åtta steg rörande förändring då EHB:s förändringsprocess befinner sig på steg 7. Det kan däremot diskuteras vad en ledare bör använda för ledarstil för att klara av steg 7, författarna till studien anser att Golemans coachande ledarstil (the coaching style) är den mest passande stilen. Steg 7 handlar om att befästa sina förbättringar och fortsätta producera mer förändringar vilket gör att medarbetarna måste kliva fram och ta ansvar. Det ska skapas genom att ledaren fortsätter leda förändringsprocessen men samtidigt coachar medarbetarna till att delta mer aktivt i förändringsprocessen. Det är nära kopplat till den coachande ledarstilen som handlar om att utveckla medarbetarna och låta de själva utveckla företaget genom att aktivt delta i förändringsprocessen.

Det kan diskuteras huruvida ytterligare en ledarskapsstil hade kompletterat Golemans sex ledarskapsstilar genom att fylla luckan mellan, auktoritärt och demokratiskt ledarskap. Författarna till studien menar att det mest optimala hade varit ifall det hade funnits en ledarskapsstil som nyttjade denna gråzon och var en kombination av auktoritär och demokratisk. Det hade antagligen varit en ledarskapsstil som hade varit lämplig under flera steg i förändringsprocessen då ledarskapet vanligen befinner sig däremellan. Författarna till studien anser att det är en signifikant skillnad mellan att vara en auktoritär och demokratisk ledare. Förmodligen hade ytterligare en ledarskapsstil ersatt det gapet och lett till ett resultat som visar att ledaren inte måste anpassa sitt ledarskap i samma utsträckning under förändringsprocessen.

När förändringsprocessen igångsätts är medarbetarnas motivation låg då de inte ser hur de i slutändan gynnas av förändringsprocessen. Tabellen åskådliggör att medarbetarnas motivation under förändringsprocessen ökar i takt med att varje steg avklaras inom Kotters åtta steg rörande förändring. Det beror på att medarbetarna blir mer involverade och även får en bekräftelse på att förändringsprocessen går som förväntat. Efter att det har upprättats en känsla av brådska (steg 1 i Kotter åtta stegs teori) ökar medarbetarnas motivation till att vilja förändras successivt genom att de aktivt får delta i förändringsprocessen och det medför att det blir enklare för ledaren att fullfölja förändringsprocessen.

Maslows behovstrappa är inte heller applicerbart på Kotters steg 7 och 8 då EHB inte har uppfyllt dessa steg. Det är därmed omöjligt att redogöra vilka steg Sahlsten kommer uppfylla i Maslows behovstrappa under Kotters steg 7 och 8. I tabellen kan det konstateras att steg 5 i Maslows behovstrappa inte uppfylls och det steget är erkänt mycket svårt att uppnå (Bakka et al., 2006). Det gäller att Sahlsten ger rätt verktyg för att EHB:s medarbetare skall kunna uppnå det sista steget i behovstrappan. Det Sahlsten har gjort är exempelvis att ta med medarbetarna ut på fältet och träffa EHB:s kunder. Medarbetarna uppskattar att arbeta på fältet då de kände sig mer involverade i företaget för att de själva fick påverka (pers. med., Ekström, 2017). Sahlsten arbetar externt med olika samhällsfrågor som hon motiveras till (pers. med., Sahlsten, 2017), det får EHB att verka för något "större". Det kan leda till att medarbetarna inom EHB blir stolta över att arbeta inom företaget då det skapar positiv uppmärksamhet i media. Medarbetarnas stolthet skapar en inre belåtenhet och därmed en högre motivation, som därmed kan leda till att medarbetarna känner förändringsbenägenhet och uppnår steg 5.

## 6 Slutsatser

I detta kapitel presenteras studiens teoretiska bidrag och förslag till framtida forskning redogörs.

Denna studie har undersökt hur en ledare anpassar sitt ledarskap under en förändringsprocess och hur ledaren försöker motivera sina medarbetare under förändringsprocessen. Studiens resultat visar tydligt att ledarskapet förändras under förändringsprocessen och det är komplicerat att vara en ledare under en förändringsprocess då det ständigt krävs att ledaren är förändringsbenägen. Det är stora skillnader mellan de olika ledarskapsstilarna som en ledare måste behärska för att lyckas med en förändringsprocess. Det kan konstateras att under vissa steg i förändringsprocessen krävs det ett auktoritärt ledarskap för att klara av förändringen samtidigt som det inom andra steg i förändringsprocessen behövs ett demokratiskt ledarskap. Det medför att ledaren måste under en förändringsprocess anpassa sitt ledarskap, från att vara auktoritär och rak mot medarbetarna till att vara demokratisk och samarbetsvillig. Det kan utifrån studiens resultat konstateras att ledarskapet är som mest auktoritärt i början av en förändringsprocess och blir mindre styrande under förändringsprocessen. Desto fler steg som klaras av i förändringsprocessen, desto större inflytande får medarbetarna av ledaren. Ledarskapet blir mer delegerande än styrande under förändringsprocessen. Författarna till studien kan fastställa utifrån studiens resultat att en ledare i en förändringsprocess anpassar sitt ledarskap från ett auktoritärt, via ett demokratiskt ledarskap till ett mer coachande ledarskap. Det visar att en ledare ständigt måste anpassa sitt ledarskap under en förändringsprocess och det krävs stor förändringsbenägenhet från ledarens sida för att lyckas med förändringsprocessen.

Vidare i studien framgår det att ledaren har motiverat medarbetarna genom att låta de själva delta och påverka sitt eget utfall i förändringsprocessen. Medarbetarnas motivation till att vilja förändras har ökat när de har fått bekräftelser på att förändringsprocessen går som planerat och i takt med hur mycket ledaren har involverat dem i förändringsprocessen. Det kan konstateras att medarbetarnas motivation till att vilja förändras är låg vid uppstarten av en förändringsprocess men motivationen ökar successivt när varje steg i förändringsprocessen har avklarats. Det kan utifrån studiens resultat konstateras att en ledare motiverar sina medarbetare genom att låta de vara delaktiga i förändringsprocessen och själva påverka sitt utfall. Desto mer ledaren involverar medarbetarna i förändringsprocessen, desto mer ökar medarbetarnas motivation till att vilja förändras.

Denna studie har undersökts utifrån ledarens perspektiv av förändringsprocessen, ett intressant förslag på framtida forskning kan vara att undersöka hur studiens resultat kan beskrivas ur medarbetarnas perspektiv av förändringsprocessen. Det skulle skapa en mer djupgående förståelse för hur ledarskapet har anpassats under förändringsprocessen och hur ledaren har motiverat medarbetarna. Studiens resultat och trovärdighet hade därmed påverkats positivt ifall medarbetarnas perspektiv av förändringsprocessen identifieras.

# Referenser

## Böcker och tidskrifter

Aktiebolagslag (ABL) 2005:551. Stockholm. Finansdepartementet.

Alves, J. R. X. & Alves, J. M. (2015). Production management model integrating the principles of lean manufacturing and sustainability supported by the cultural transformation of a company, *International Journal of Production Research*, vol. 53, num. 17, ss. 5320–5333.

Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2014) *Förändringsarbete i organisationer*. Stockholm: Liber AB.

Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete: om individ och organisation i förändring*, Stockholm: Natur och Kultur.

Bakka, J., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L., (2006). *Organisationsteori*, 5.uppl. Liber, Malmö.

Bechhofer, F. Elliot, B & McCrone, D. (1984). Safety in numbers: On the use of multiple interviewers. *Sociology*, vol. 18, ss. 97-100.

Bergström, C, Gillström, L. Gillström, L & Östling, B. (2001). *Praktiskt Ledarskap*. Malmö: Liber AB.

Bryman, A. & Bell, E., (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Stockholm.

Clement, R. W. (1994). Culture, leadership, and power: The keys to organizational change, *Business Horizons*, vol. 37, num. 1.

Enköpings Hyresbostäder (2017). *Årsredovisning 2016*. Enköping: AB Enköpings Hyresbostäder.

Goldkuhl, G. & Röstlinger, A. (1988). *Förändringsanalys - arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, ss. 80-90.

Heide, M. & Johansson, C. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*, Malmö: Liber AB.

Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community. Loveland, Colorado: Prosci Research.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Kommunallag (KomL) 1991:900. Stockholm. Finansdepartementet.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March/April, ss. 59-67.

Kotter, J. P. (1998). *Leda förändring*, Egmont Richter AB, Malmö.

Lawler, E. E. & Worley, C. G. (2006). Winning support for the organizational change: Designing employee reward systems that keep on working. [Elektronisk version]. *Ivey business journal*, March/April.

Lewin, K., (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (D. Cartwright). New York: Harper Torchbooks.

Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change, *California Management Review*, vol. 32, num. 2, ss. 77-97.

Norrgren, F., Hart, H., & Schaller, J. (1996). *Effektiva förändringsstrategier*. Center for research on organizational renewal. Göteborg: Chalmers University of technology.

Tushman, M. L., Newman, W. H. & Romanelli, E. (1986). Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution, *California Management Review*, vol. 29, Num. 1.

## Internet

Ledarna, [www.ledarna.se](http://www.ledarna.se)

*Ledarrollen I förändringsarbetet*. 2017-02-18

<https://www.ledarna.se/Chefsguider/att-leda-forandring/ledarrollen-i-forandningsarbetet/>

Fackförbund, [www.fackförbund.nu](http://www.fackförbund.nu)

*Gå med i facket*. 2017-02-18

<https://fackförbund.nu/ga-med-i-facket/>

## Personligt meddelande

Ekström, Peter. *Ordförande, EHB*. Personlig intervju, Enköping, 2017-04-21

Sahlsten, Jennie. *VD, EHB*, Personlig intervju, Uppsala, 2017-04-11

Swärth, Lars-Peter. *Vice ordförande, EHB*. Personlig intervju, Uppsala, 2017-04-11

# Bilagor

## Bilaga 1

### Intervjufrågor till VD

Personliga frågor utanför VD-posten:

- Berätta om dig själv och din bakgrund?
- Vad har du gjort innan EHB?
- Arbetat tidigare inom fastighetsbranschen?

Frågor gällande VD-posten och EHB:

- Uppsatta mål för dig själv som person och företagets mål?
- Visioner som VD?
- Vad har du gjort för förändringar i företaget?
- Hur ser du på företagets värderingar i dagsläget?
- Hur ser denna omorganisation ut (vad har du gjort)?
- Ska du göra fler förändringar? Vilka isåfall?
- Vad är du mest stolt över sedan du tillträdde och vad ser du som mest lyckosamt?
- Är det något du är mindre nöjd med? Isåfall vad?
- Hur ser du på förändringsprocesser?
- Vilka delar ser du som viktiga i dessa processer?
- Hur ser du på medarbetarna under förändringsprocesser?
- Hur ser du på företagskultur?
- Vad betyder kulturen för dig?
- Hur ser er företagskultur ut?
- Hur ser arbetet med medarbetarna ut?
- Är de mycket involverade eller jobbar du helst på egen hand, gällande ev. beslut osv?
- Är det annorlunda att vara VD i ett kommunalt bolag jämfört med ett privat?

Ledarskapsfrågor:

- Hur är en bra ledare?
- Vad tycker du är viktiga ledaregenskaper?
- Vad är dina ledaregenskaper?
- Anser du att du har någon speciell ledarstil?

Styrelsefrågor:

- Hur ser din relation ut med styrelsen?
- Tar du de flesta beslut eller är det i samråd med dem?
- Känner du att du får de förutsättningar du vill ha?
- Vad gör de för att ge dig bra förutsättningar?
- Vad borde de göra för att skapa bättre förutsättningar?
- Har ni varit oense om något, isåfall vad?

## Bilaga 2

### Intervjufrågor till styrelsemedlemmar

Personliga frågor inom EHB:

- När tillsattes du?
- Hur känns det att sitta i styrelsen inom EHB?
- Kan det finnas skillnader med tanke på att det är ett kommunalt bolag?
- Tidigare erfarenheter inom fastighetsbranschen?
- Vad tillför du till företaget?
- Hur delaktig i företaget är du? (Beslut, osv).

Styrelsefrågor:

- Är ni delaktiga i alla beslut som tas inom företaget?
- Hur skapar ni i styrelsen förutsättningar för företaget?
- Känner du att ni kan skapa bättre förutsättningar för Jennie?
- Hur valde ni VD? Speciella preferenser & egenskaper?
- Vad har VD:n fått för riktlinjer av styrelsen? Har hon fått några förhållningssätt att arbeta inom?

Frågor om VD:n Sahlsten:

- Hur är Jennie som ledare(Ev. Ledarstil)?
- Hur ser du på Jennies mål med företaget? Vad har hon för visioner?
- Vad är Jennies styrkor som ledare?
- Vad är Jennies svagheter som ledare?
- Vad har hon förändrat?
- Vad har hon tillfört företaget?
- Har ni i styrelsen varit oense med Jennie om något? Vad isåfall?
- Hur tror du Jennie ser på förändringar?

Frågor gällande EHB:

- Företagets vision och mål?
- Vilka förändringar har skett inom företaget sedan VD-bytet?
- Det har skett/sker en omorganisation, hur ser den ut? Vad har hänt? Bra eller dålig? Varför gör man en omorganisation?
- Hur har denna förändring gått till?
- Vad är du mest stolt över inom företaget, sedan du tillträdde?
- Finns det något du är mindre nöjd med och isåfall vad?
- Hur ser du på förändringsprocesser? Vilka delar tycker du är viktiga?
- Hur fungerar medarbetarna inom dessa förändringsprocesser?
- Hur ser du på företagskultur? Vad betyder en företagskultur för dig?
- Hur ser EHBs företagskultur ut?
- Hur mycket är medarbetarna involverade i beslutsprocesser?
- Vilka sköter beslutsfattandet?