



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsplanering,
trädgårds- och jordbruksvetenskap

Förändringsledarskap med hjälp av coachning

Marianne Zetterstrand

Självständigt arbete • 15 hp • Grundnivå, G2E
Affärsledarskap
Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten, SLU
Alnarp 2013

Förändringsledarskap med hjälp av coachning

Change in leadership through coaching

Marianne Zetterstrand

Handledare: Mozhgan Zachrison, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Examinator: Catharina Alwall Svennefelt, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Omfattning: 15 hp

Nivå och

fördjupning: Grundnivå, G2E

Kurstitel: Examensarbete inom affärsledarskap

Kurskod: EX0356

Program/

utbildning: Affärsledarskap

Institution: Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2013

Serietitel: Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten, SLU

Elektronisk

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

Nyckelord: ledarskapsförändring, strategisk förändring, coachning, effektiva grupper, lärande organisation



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsplanering,
trädgårds- och jordbruksvetenskap

FÖRORD

Affärsledarskap är en ettårig universitetsutbildning omfattande 60 högskolepoäng. En av de obligatoriska delarna i denna är att genomföra ett examensarbete som ska presenteras som en C-uppsats och ett seminarium. Detta innebär att arbetet genomförs som en mindre studie som studeras tillsammans med litteratur i ämnet. Arbetsinsatsen ska motsvara minst 10 veckors heltidsstudier (15 hp).

Min handledare Mozhgan Zachrison och företagsledaren vid mitt studerade företag har inspirerat mig till att titta på förändringsledarskap med hjälp av coachning i ett litet företag. Detta arbete har gett mig värdefull kunskap om förändring av ledarskap samt om coachning.

Ett varmt och djupt tack riktas till företagsledaren samt personalen på mitt studerade företag samt min handledare Mozhgan Zachrison, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi på Alnarp. Jag vill också tacka styrelserepresentanten och coachen för intervjuer. Utan deras hjälp, engagemang och vilja att ställa upp vid intervjuer av detta arbete hade detta inte varit möjligt. Ett stort tack riktas också till Catharina Alwall Svennefelt min examinator.

Alnarp (2013)

Marianne Zetterstrand

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	3
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	4
SAMMANFATTNING	5
SUMMARY	6
INLEDNING	7
Syfte	7
Frågeställningar	8
Avgränsning	8
Begreppsdefinitioner	8
Företaget	11
LITTERATURSTUDIE	12
Förändringsarbete inom organisationer	12
Ledarskap och förändringsarbete	15
Strategiska förändringar	16
Double loop en metod för strategiska förändringar inom organisationer	19
METOD	21
Metodval	21
Respondenterna	22
Intervjuerna	22
Analysmetod	23
Metodkritik	24
RESULTAT	26
Organisatorisk förändring	26
Ledarskapsförändring	27
Strategiskt förändringsarbete	30
Coachens arbete med ledaren	30
Coachens arbete med gruppen.....	31
DISKUSSION	35
Organisation i företaget som helhet	35
Ledarskap	36
Strategi och förändringsarbete	38
SLUTSATSER	43
REFERENSER	45
BILAGOR	48
Bilaga 1. Intervjuguide till företagsledaren	48
Bilaga 2. Intervjuguide till personalen	51
Figur 1. Belbin Team roller i företaget	54
Bilaga 3. Olika metoder för att genomföra förändring	55
Bilaga 4. Hur arbetar effektiva respektive ineffektiva grupper	56

SAMMANFATTNING

I detta examensarbete studeras förändringsledarskap i ett litet detaljhandelsföretag som har tagit hjälp av coachning för att genomföra förändring av organisation och ledarskap. Hur företaget kan gå vidare strategiskt utifrån coachningen har också diskuterats. Målet med förändringsarbete var att företaget ska bli mer effektivt och att medarbetarna ska ta mer ansvar och fler initiativ. De anställda önskade konstruktiva förändringar inom organisationen och företagsledaren önskade en effektiv organisation som på sikt skulle ge ett bättre ekonomiskt resultat. Företagsledaren önskade också att utveckla företaget med en ny vision. Dessutom var han intresserad av strategier för att utveckla företaget.

Denna studie visar att företaget genom coachning förändrat sin organisation vilket i detta sammanhang innebär att personalen delaktighet har ökat och har numera endast en chef/ledarnivå mot tidigare två nivåer. Företaget arbetar efter organisationen utan mellanchef och styrs direkt av företagsledaren/ägaren vad gäller beslut som får större ekonomisk betydelse. Arbetet med coachningen har också lett till att ansvaret ökat hos den enskilde medarbetaren vilken förväntas ta mer ansvar och egna initiativ. Detta var egenskaper hos personalen som företagsledaren önskade sig. Coachen har lyckats skapa en effektivare grupp. Gruppen i företaget är vid intervjutillfället mer nöjd med ledarskapet än tidigare. Utifrån vetenskapligt perspektiv har förändringarna i organisation och ledarskap har skett genom *"double-loop learning"*. Med detta menas att en djupare reflektion görs för att komma fram till hur organisationen ska arbeta, se till exempel Argyris 2002. Vad gäller den strategiska förändringen visar studien att företaget till viss del använder metoden om den *"lärande organisationen"* (begreppet kommer att diskuteras under den rubriken litteraturstudie). Det finns möjlighet att gå vidare i företaget genom en *"gemensam vision"* eller en vision skapad av företagsledaren. Företagets målsättning var att använda en strategi för att differentiera sig på marknaden då liknande produkter säljs vid köpcentrat i närheten av företaget. Coachningen har varit bra för de anställda i företaget då gruppen är mer effektiv än tidigare och de anställda är mer nöjda med arbetsfördelningen.

SUMMARY

In this thesis I have studied management in a small retail business that has taken the help of coaching for implementing change in organization and leadership. How the company has moved forward strategically based on coaching has also been discussed. The aim of accomplishing the change was that the leader of the company wished organization development in terms of a more efficient way of working and employees to take more responsibility and more initiative. The employees, on the other hand, wanted constructive change within the organization.

This study shows that through the coaching the organization have become flatter, meaning that the company is controlled directly by the manager/owner and not a lot of middle managers. Work on coaching has also led to increased responsibility at the employee level. The coach has managed to create a more efficient group. The group of the company is at the time of the interview more pleased with the leadership than before.

Seeing from a work science perspective, changes in organization and leadership have been done by "double-loop learning." This means that a deeper reflection has been done to identify how the organization should work. As for the strategic shift, the study shows that the company is using the "learning organization" approach with rather good results.

INLEDNING

Detta examensarbete handlar om förändringsledarskap med hjälp av coachning i ett litet företag där organisation, ledarskap och strategiskt förändringsarbete studeras.

Förändringarna studeras dels hur de har påverkat organisationen, dels hur de har utvecklat arbetsgruppen samt hur förändringarna utvecklat ledaren och dess ledarskap.

De strategier som har använts för företagets och ledarskapets utveckling kommer också att studeras. De önskade förändringarna från företagsledaren och arbetstagarna var följande:

1. De anställda ville ha förändring i hur arbetet delegerades och hur de arbetade tillsammans med varandra då tidigare arbetssätt uppfattades som att de blev kontrollerade av mellanchefer.
2. Företagsledaren ville åstadkomma ett bättre ekonomiskt resultat på sikt och detta menar företagsledaren skulle åstadkommas om de anställda tog mer ansvar och initiativ.
3. Det fanns ett behov både hos personalen och hos företagsledaren att arbeta med strategiska förändringar så att personalen trivdes bättre med sitt arbete och arbetade på ett mer effektivt sätt.

Syfte

Syftet med studien är att genom kvalitativa intervjuer studera förändring i organisation och ledarskap med hjälp av coachning i ett mindre företag samt att undersöka effekten av de strategiska handlingar som företaget genomför för att utvecklas.

Frågeställningar

De frågor som studeras var följande:

- Hur arbetar ledaren för att åstadkomma förändring?
- Hur har coachning använts som metod?
- På vilket sätt har förändringarna i ledarskap inneburit något nytt för medarbetarna i företaget?

Avgränsning

I arbetet har ett företag studerats med avseende på förändringsledarskap med hjälp av coachning. I detta arbete har konsekvenserna till följd av coachningen studerats på organisation, grupp, ledare och strategi. I detta arbete har studien utgått från de specifika förutsättningar som finns i just detta företag.

Begreppsdefinitioner

Vissa centrala begrepp som används ofta i uppsatsen förklaras i detta avsnitt. För att förstå innebörden av förändring i ledarskap och strategisk förändring definieras ledarskap och strategisk förändring och coachning nedan:

Ledarskap

I denna uppsats har jag valt att definiera ledarskap som ett samlat ansvar och initiativtagande från företagsledaren och medarbetaren. Detta är ett synsätt som framförs av (Andersson och Tengblad i, Jönsson och Strannegård, 2009). Han betonar att relationen mellan ledarskap och medarbetarskap är det viktigaste för att skapa ett gott ledarskap. Sammanfattas detta i tre punkter så menar han att det är viktigt att vara fokuserad på vad chef och medarbetare gör i arbetet under en vanlig arbetsdag. För det andra menar han att det inte bara går att vara analytisk och hitta lösningar på problem utan att ledaren måste ha känslan för hur medarbetarna tar emot budskapet. Detta kallar

han för att ha förståelse symboliken i handlingar. Sist menar han att ett bra ledarskap handlar om en kollektiv initiativförmåga och ett gemensamt ansvarstagande där relationen mellan chef och medarbetare är avgörande för framgång. Att delegera är inte lösningen utan det krävs aktiva och närvarande chefer. Kännetecknande för svenskt ledarskap är delegering och att medarbetarna har ett högt förtroende. Många svenska chefer använder sig av coachning istället för att styra i detalj, (Andersson och Tengblad i Jönsson och Strannegård, 2009). Forskning har visat att i Skandinavien är medarbetarna mer involverade i beslutsfattandet än i andra länder enligt (Jönsson, i Jönsson och Strannegård 2009).

Strategisk förändring

Strategisk förändring har definierats med utgångspunkt från den definition som har gjorts av begreppet i, Alvesson och Svenningsson, (2007:242) där den beskrivs som ett resultat av *"förändring av konkurrensförhållanden"*. Förändringen påskyndas av att strategiska förändringar har skett såsom att produkter har förändrats eller att företag har slagits samman. I konkurrensstrategi försöker företaget skapa och presentera en unik mix av värden som ska attrahera konsumenterna, Sillanpää (2013). Strategi är ett brett begrepp och kan uppfattas olika beroende på vem som använder begreppet. Mintzberg och Quinn (1991:12), har enligt Sillanpää (2013), presenterat fem olika sätt att se på begreppet strategi. Dessa är plan, ploy, mönster, position och perspektiv. I denna uppsats ska strategi ses som ett mönster d.v.s. att kunna *"se mönster i omvärlden"*, ibid: (2013). För att kunna se mönster i omvärlden krävs enligt Mintzberg och Quinn (1991: 13-14) en förmåga hos ledningen att läsa av *"kunder och konkurrenters behov och handlingar"* samt *"företagets förmåga att tillfredställa kunderna"*. För att realisera det som har observerats krävs i många fall förändringar och detta gör behovet av att se strategi utifrån position och perspektiv viktigt för att nå fram till viktiga förändringar som behövs göras i företaget. Definitionerna position och perspektiv kan kombineras med strategi som mönster, Sillanpää (2013).

Coachning

"Coachning är ett avgränsat angreppssätt där syftet är att utveckla människor på det yrkesmässiga och det personliga planet. Relationen är en till en (eller några få). Relationen är också frivillig. Det är coachens förmåga att kunna se processen som står

i fokus och angreppssättet på utmaningar är inriktat på lösningar och möjligheter – inte diagnos och råd” Gjerde, (2004:22). Detta sätt att se på coachning delas också av Downey, Withmore och Whitworth. Berg (2007) har en liknande uppfattning och menar att coachning i korthet innebär att identifiera problemet och utveckla sig själv, hitta en metod för lösning. Att försöka hjälpa individen att sätta mål och att ge strategier för att åstadkomma målen samtidigt klargöra vem som är ansvarig för att målen uppnås. Det är viktigt att poängtera att i sammanhanget ställer coachen frågor men ger inte råd eller svar, Berg (2007). Fem metoder för coachning nämns d.v.s. kognitiv coachning som är en metod där tankar bearbetas. Vidare finns metoder som fokuserar på humanistisk coachning, och psykodynamisk systemcoachning. Slutligen beskrivs beteendecoachning som fokuserar på handling och existentiell coachning som fokuserar på mening, (ibid.). Den coachning som avses i uppsatsen ligger närmast kognitiv coachning och beteendecoachning. Detta innebär att coachen arbetar både med tankar och mål. Sju steg kan utkristalliseras i processen; identifiera problem, utse mål, hitta alternativ, bedöma konsekvenser, fatta beslut, implementera, utvärdera. (ibid.).

Coach

En coach är någon som *”flyttar människor från hur de faktiskt lever sina liv idag, till hur de skulle vilja leva sina liv i morgon. En coach blir vad som krävs för att skapa denna lärprocess eller transformation”* Coachen uppmuntrar och stödjer för att den som tar emot hjälpen ska kunna uppnå sina mål, Berg, (2007:73). Coachtiteln är inte skyddad men det finns en certifiering av titeln. 1996 bildades ICF (International Coach Federation). ICF godkänner utbildningar som svarar upp till ICF-standards. Dessa kan kort sammanfattas i fyra punkter. Coachen ska försöka få fram vad den som coachas vill uppnå och försöka inspirera till nya upptäckter. Att inspirera till egna lösningar är också coachens uppgift. Coachen har avslutningsvis inget ansvar men den som coachas ska sätta mål, hitta egna svar och har ansvar för att göra det som hon/han har tänkt sig, Gjerde (2004). Det finns många olika sätt att coacha på och olika teorier beskrivs för att coacha (ibid.). Författaren diskuterar att det finns olika skolor som en coach kan arbeta efter. Det finns de som menar att all mänsklig utveckling är att coacha till de som menar att coacha är ett sätt att utveckla människor (ibid.). I uppsatsen används begreppet coach i det senare sammanhanget.

Företaget

Företaget som är ett detaljhandelsföretag etablerades på 70-talet under en fas i Sveriges ekonomi då det byggdes många nya egna hem. Denna utveckling har klingat av.

Branschen har fått en ny kundgrupp då de har etablerat sig i stadsmiljö på ett tydligare sätt än tidigare. Företagsform har ändrats från enskild firma till aktiebolag 2008. Det finns en företagsledare och sex anställda varav tre är nära anhöriga med företagsledaren.

Omsättning och kunder har ökat de senaste 10 åren. Omsättningen har ökat från 2,8 miljoner till 7,3 miljoner på 10 år.

LITTERATURSTUDIE

I detta avsnitt har en litteraturstudie gjorts med litteratur som är intressant för denna studie. Inledningsvis förklaras vissa begrepp i anslutning till studien. Därefter redogörs för vad olika författare har för åsikt om förändring och förändringsarbete av organisationer, ledarskapsförändring och litteratur som rör den strategiska förändringen.

Förändringsarbete inom organisationer

Ett helt nytt sätt att tänka kring organisation växte fram under 90-talet. Peter Senge (1995) är tongivande för detta sätt att se på organisationer vilket han kallar lärande organisationer. Tidigare har Kotter och Heskett, (1992) hävdade att "en stark företagskultur, att kunna matcha kundens, medarbetarens och ägarens behov och förväntningar samt att anpassa sig till förändringar i omvärlden är oerhört viktigt för att företag ska bli bestående, (förordet av Wiberg i Senge 1995). Senge, menar att företag som arbetar som lärande organisationer utvecklas och har möjlighet att anpassa sitt företag efter förändringar i omvärlden. Han bygger den lärande organisationen på de fem disciplinerna, systemtänkande, gemensamma visioner, tankemodeller, teamlärande och på personligt mästerskap. Alla disciplinerna handlar om att se helheter. Systemtänkandet handlar om att se samband i stället för orsak och verkan. Personligt mästerskap är en process man aldrig blir klar med. I detta sammanhang menar Senge att ett personligt mästerskap kontinuerligt utvecklar individen. Individen är en ständigt lärande person men ju mer hon utvecklar sitt personliga mästerskap desto bättre förmåga har hon att ta mer ansvar och ta fler initiativ.

"Människor som har utvecklat personligt mästerskap är engagerade, de tar fler och mer omfattande initiativ, de känner större ansvar och de lär sig fortare" (Senge, 1995:138).

I utvecklingsprocessen är det lättare att följa en ledare som föregår med gott exempel än att höra om personligt mästerskap vilket i sig är inspirerande. Att vara en förebild är den viktigaste ledarskapsstrategin. En person som är duktig på personligt mästerskap skyller inte någon annan för sina egna misslyckanden, ger inte bort omöjliga uppgifter, kan prata om problem utan obehag, och har kännedom om medvetna och omedvetna sidor hos sig själv. Vidare har ledaren med utvecklat personligt mästerskap förmåga att kombinera rationalitet och intuition. Dessa egenskaper betraktas oftast som motsägelsefulla och oförenliga. Utmärkande för alla stora tänkare är föreningen av de två egenskaperna. Grunden för en gemensam vision är att uppmuntra till egna visioner. Vem som har skapat visionen spelar ingen roll det viktiga är att den sprids till samtliga i organisationen och blir gemensam. Även den som har en annan personlig vision måste vara överens med de andra att man kommer att följa den nya visionen. Det är viktigt att hålla sig till verkligheten även om det finns en vision att arbeta efter. Många företagare har sjunkande produktivitet och konkurrenskraft trots visioner och man har då velat sluta med visionerna. Skillnaden mellan vision och verklighet är drivkraften och de effektivaste människorna kan skilja vision och verklighet åt, säger Senge, (1995). Med en gemensam vision kan gruppen arbeta på ett effektivt sätt. Teamlärande handlar om att gruppen vet hur de kan komplettera varandra. Det finns bra konflikter och olika meningar i gruppen. Om gruppen fungerar bra är konflikter produktiva. Det är viktigt att tillsammans kunna se helheten av ett problem så att man inte bara ser olika enskilda delar. Två personer med olika tankemodeller kan beskriva ett problem på helt olika sätt. Väl fungerande företag kännetecknas av sin förmåga att sammanföra människor som kan skapa tankemodeller, Senge (1995).

I *"The Fifth Discipline Fieldbook"* skriver författarna att den kanske mest ställda frågan sen *"Den Femte Disciplinen"* blev publicerad är hur ett företag blir en lärande organisation, Senge m.fl., (1994)? Svaret är att det inte går att bygga färdigt en lärande organisation för i den stund man slutar vara en lärande organisation så är man ingen lärande organisation, menar författarna. *"If there is one single thing a learning organization does well, it is helping people embrace change"* Senge, (1994:11). Anledningen till detta är att de företag som arbetar som lärande organisationer kan förutsäga förändringar istället för att förutspå förändringar i framtiden.

Organisationsförändringar sker inte i en isolerad värld utan i relation till omvärlden. Vägen till framgång utgörs av *"flexibilitet, experimentlusta, och vilja att pröva nya övertygelser"* menar, Bolman och Deal, (2012:442). Författarna menar att man bör se förändringar i en ständigt föränderlig värld i olika perspektiv nämligen det strukturella, det politiska, det HR -inriktade och det symboliska perspektivet. Förmågan att kunna växla mellan de olika perspektiven och knyta personer till sig som kan se och ge råd från de olika perspektiven är nyckel till framgång i ett företag eller en organisation enligt författarna. Heskett och Cohen har i deras bok *"The heart of change"*, (2002), kommit fram till i stort sett samma sak som författarna d.v.s. att förändringsarbete fastnar i *"datainsamling, analys, rapportsammanställningar och presentation och i för låg grad ägnar sig åt att försöka fånga de känslor som skapar motivation och engagemang för konstruktivt handlande"*, Bolman och Deal, (2012:456). Författarna menar att man i allt för stor utsträckning förlitar sig på förnuft och struktur och glömmet bort HR - perspektivet eller det politiska perspektivet i förändringsarbetet.

Kotter, (1998) har skrivit om framgångsrikt och mindre framgångsrikt förändringsarbete. Nedan återges Kotters åtta viktigaste steg vid förändringar. Han menar att det är viktigt att ta fram en känsla av förändring och att vid detta tillfälle undersöka marknad och konkurrens och diskutera kriser. Att det finns ett vägledande team med trovärdighet för att sätta igång arbetet d.v.s. skapa lagkänsla och utse någon som leder förändringen alternativt några som leder förändringen. Man bör, till skillnad mot Senge, (1995), där vision och strategi växer fram tillsammans bland medarbetarna eller ledningen, ta fram en vision och strategi och föra denna vidare genom ord, gärningar och symboler. Vidare bör man ta bort det som hindrar och ge folk mandat att gå vidare med arbetet, se till att det finns bevis för att arbetet går framåt, att hålla i och inte ge upp trots att det inte går som man tänkt. Det är viktigt att se små resultat på vägen och belöna dem som åstadkommit detta. Visa det som har uppnåtts och gör fler förändringar om det behövs och slutligen vårda den kultur som är ett resultat av förändringen vilket innebär att visa på samband mellan det nya sättet att förhålla sig till omgivningen och framgången, Kotter (1998). Perspektivet är här omvänt mot Senges, (1995) som betonar vikten av en gemensam vision som kan ta form var som helst i organisationen.

Ledarskap och förändringsarbete

Förändringar beskrivs av Alvesson och Svenningsson (2007) som framväxande processer där det är viktigt hur medarbetarna ser på förändringarna som ska göras, att medarbetarna är entusiastiska och kan ta egna initiativ och gör saker utifrån vad de anser nödvändigt för organisationen. Det bästa sättet att uppmuntra ansvarstagande och initiativförmåga är att som chef inte ha monopol på vad som är den bästa lösningen och att det är tillåtet att göra fel (Andersson och Tengblad i Jönsson och Strannegård 2009). I ett sådant ledarskap förändras chefsrollen också. Enligt Burns förändras chefsrollen enligt följande:

”Istället för att kontrollera medarbetarna bör de bemyndiga dem. Istället för att kontrollera och direkt styra förändring ska de istället se till att medarbetarna är mottagliga för förändring och de har de nödvändiga kunskaperna, motivationen och makten att själva driva förändringsprocesser”, (Burnes i Alvesson och Svenningsson (2007:257).

Vikten av att det finns förståelse för förändringen påpekas av Heracleous (2001) då han menar att i framgångsrikt förändringsarbete bör:

1. Medarbetarna vara informerade och ha fått en förståelse för varför förändringen är nödvändig.
2. Det finnas förändringsagenter som underlättar förändringsprocessen
3. De som berörs av förändringen bör vara med och planera för denna
4. Förändringsprocesser leds genom synligt och aktivt och tydligt ledarskap och cheferna fungera som förebilder, Heracleous i Alvesson och Svenningsson, (2007).

Visionen är inte det viktigaste för bra ledarskap utan en bra ledare arbetar utifrån sina egna styrkor och utvecklar dessa och bygger sedan ett ledarskap med hjälp av ett team som kan se organisationen utifrån de olika perspektiven, Bolman och Deal, (2012). Författarna menar att mycket forskning pekar på att effektiva ledare och organisationer tillämpar flera olika perspektiv samtidigt då detta ger en helhetsbild över komplexa system. Strukturellt inriktade ledare beskrivs som ordenligt pålästa, har förmåga att se

relation mellan struktur, strategi och omvärld. De har fokus på genomförandet. För lite uppmärksamhet åt de andra perspektiven förstör planer och dess avsikter. HR -inriktade ledare kan, enligt författarna, beskrivas som öppna, lyssnande, coachande, förespråkar delaktighet och ökat inflytande från de anställda. De syns och finns till hands. Politiskt inriktade ledare är realister som skapar nätverk och bygger relationer. De försöker övertyga därefter förhandla. Det gäller att ha kunskap om vad andra har för problem och intressen. Hur man kan hjälpa någon annan för att få det man själv vill ha är en central fråga. Slutligen beskriver de det symboliska ledarskapet som den som föregår med gott exempel, någon som kan referera till egna erfarenheter, förmedlar en vision och klär den med en historia. De har också tittat på processer för att bygga team och pekar på hur en stor konsultfirma förbättrade effektiviteten genom att låta gruppen diskutera roller, hur de skulle arbeta och vad de var bra på. En effektiv grupp utmärks av att chefer och ledare kan hantera både uppgifter, informella roller, gruppnormer samt konflikter mellan gruppmedlemmar och ledarskap menar författarna.

Strategiska förändringar

Vid genomgång av litteratur finns det många exempel på sambandet mellan ledarskap, en coachande ledarstil och förändringar. Enligt Berg kan bättre effektivitet också uppnås genom coachning av medarbetare. Utvecklas ledaren genom coachning skapas en coachande företagskultur vilket ger mer initiativtagande och lärande medarbetare, Berg, (2007:7). Coachning leder till att ledare handlar på ett annat sätt än de annars gjorde.

"Den ekonomiska vinst som är resultatet av detta har uppmätts till 500 % jämfört med kostnaden för coachning", (Andersson 2001, i Berg, (2007:27). Berg anger att coachning är en ny metod och bygger på bristande vetenskaplig metod men då resultaten är intressanta finns det förväntningar på metoden som är ung och behovet av forskning är stort. Coachning är ett sätt att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas (ibid. 2004). Enligt Gjerde, är syftet med coachning att plocka fram *"det bästa hos dem"*, Gjerde (2003:55). Hon skriver i sammanhanget att syftet är att frigöra individers inre krafter. Detta görs genom att sammanfoga människans kunskap, värderingar, motivation och mål och omsätta detta i handling (ibid. 2003). Aubery C. och Daniels har också skrivit om att få det bästa ut av människor. De pekar på att det alltid går att göra människor bättre. Att ta vara på detta och att försöka lyfta människor genom att

vara tydlig med det som förväntas leder till ökad initiativförmåga och vilja att göra förändringar. Förändring av någons beteende innebär alltid förändring i det egna sättet att vara. I det fall en chef beter sig på ett sätt där du inte vet vad som förväntas d.v.s. den anställda vet inte vilket beteende som kommer att belönas eller straffas leder detta till fysisk och psykisk stress Aubrey C, Daniels (2000). Det verkar således som det finns ett samband mellan ledarskap - coachande ledarstil och förändringar. Coachning innebär således, att hjälpa en person, att ta fram en människas potential, att göra någon bättre. I produktionssammanhang skulle detta kunna översättas till att göra människor mer produktiva. I Mossboda m.fl., (2011), anger författarna att i en effektiv grupp är målen färdiga och godtagna av alla i gruppen. Kännetecken för en effektiv och ineffektiv grupp, enligt (ibid. 2011) finns i bilaga 4. De faser som man går igenom i en grupps utveckling beskrivs med en mycket illustrativ bild i (ibid. 2011). Från den effektiva gruppen kan man ibland se avslut och separation. Från den effektiva gruppen kan gruppen gå vidare till vision. För chefen är målet att utveckla en effektiv grupp. En grupp som har gått igenom faser i en grupps utveckling och klarat av att gå vidare är en effektiv grupp, enligt författarna. Vidare beskriver författarna hur medarbetare bedöms efter olika utvecklingsnivåer och hur ledarskapet anpassas efter dessa, ett så kallat situationsanpassat ledarskap. Detta ger resultat i ökad effektivitet, arbetsglädje och ökad lönsamhet, enligt författarna. Finns olika medarbetare är det viktigt att kunna coacha, stödja och delegera. Vidare, vid delegering, är det viktigt att man sätter självförtroende och tillit till medarbetarna. Som chef ska man vara inställd på målet men inte bry sig om detaljerna själv. I boken beskrivs också "*Belbin Team roller*" och att blandade grupper fungerar bättre. Man kan som medlem i gruppen ha flera olika egenskaper. Som en signifikant utgångspunkt ser företagskulturen ut som en av de viktigaste pelarna och författarna menar att företagskulturens effektivitet har betydelse för hur företagskulturen gynnar kreativitet, initiativkraft och ansvarskänsla. Vad gäller kommunikation är det tydlighet som är nyckeln till både chef och ledarskap, (ibid. 2011).

För att uppnå framgång och effektivitet är det många författare som har poängterat i sina rapporter att det är viktigt att investera i sina anställda och att utveckla grupper. Exempelvis har Bolman och Deal pekat på konsten att uppnå framgång på lång sikt ligger i att lyssna till de anställda och att på olika sätt vidareutveckla dem Bolman och Deal, (2012). Att utveckla gruppen är en nyckel till framgång, Wolvén, (2000). Han

menar att detta ger framgång och effektivitet. Han skriver också att om målet är att uppnå ett högpresterande team kan inte ledaren ha samma ledarstil hela tiden. Effektiva team arbetar på följande sätt, enligt Weelan, (2010). Man vet vad organisationen har för uppdrag och affärsidé, stödjer innovationer, tror på framgång och att det går att uppnå framgång, önskar kvalitet och service, är detaljinriktad, lyssnar på rekommendationer från gruppen. Gruppen har tydliga förväntningar på det som ska genomföras med avseende på kvalitet, rätt i tid och arbetstakt. Samarbete belönas framför individuellt arbete. En av faktorerna för att en grupp ska göra sitt bästa är att gruppmedlemmarna är inbördes beroende av varandra för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. En annan faktor är att det sätts tydliga ramar för det som är gruppens arbetsområde. Framgångsrika grupper är, enligt forskarna, grupper med människor som känner till de tekniska aspekterna av arbetet, vet hur gruppen fungerar och vet vad de kan göra för att hjälpa gruppen att fungera bättre. Byte av medlemmar, yttre krav och ledarskapsbyte ger ofta regression och gruppens struktur och kultur förändras, Weelan (2010).

Varför förändring? Det var bättre förut! Ett nytt sätt att tänka och förstå vad som händer i omvärlden krävs oftast idag när förändringar sker. Nya förutsättningar i omvärlden däribland förändrade konkurrens- och branschförhållanden tillsammans med ekonomiska och kulturella förändringar är alla drivkraft till förändringar, Alvesson och Svenningsson, (2007). Inom strategiområdet diskuteras fyra olika val för företagaren att hantera förändrade bransch- och konkurrensförhållanden. De strategiska alternativen i ett företags produkt/marknadsmix anger antingen marknadspenetrering, produktutveckling, diversifiering eller marknadsutveckling Ansoff (1965), i Jönsson och Strannegård, (2009). Förändrade bransch- och konkurrensförhållanden kan hanteras genom Blue Oceans strategier. Detta strategiska perspektiv anger att det viktigaste för företag är att differentiera sig på marknaden antingen genom att sticka ut med så kallade innovationer som ger ett mervärde för kunderna och sänka kostnaderna för företaget eller att konkurrera på en marknad där konkurrensen är svag eller obetydlig, Bengtsson och Skärvad (2011).

Double loop en metod för strategiska förändringar inom organisationer

För att göra strategiska förändringar i en organisation kan metoden double-loop användas. Marshak har en definition på vad en double-loop förändring är i Alvesson och Svenningsson (2007). Han definierar fyra olika grupper av förändring varvid den sista gruppen ”frigöra och nyskapa” innebär att förändringen är så omfattande att ”*double-loop lärande*” är involverat (Marshak, 2002 refererad i Alvesson och Svenningsson, 2007). Ett annat sätt att definiera att en förändring har gjorts med double-loop metoden är att den ska uppfylla vissa kriterier (se bilaga 3) enligt, Johansson och Johansson, (2013). Uppfyller en förändring dessa kriterier har en betydande förändring gjorts och författarna menar att en förändring har gjorts med double-loop lärande. Författarna har definierat betydande förändringar med utgångspunkt i Argyris (1976, 2002) där:

”Singel-loop lärande sker när fel och problem rättas till utan att man undersöker vad de orsakas av. Man begrundar inte de styrande värderingarna eller bakomliggande orsaker.”

Och:

- *”double-loop lärande innebär att man först ändrar de styrande värderingarna eller variablerna och sedan handlingarna vid en förändring.”*

Medarbetarna kan vid ”*double-loop lärande*” ifrågasätta och förändra viktiga saker i företaget, Johansson och Johansson, (2006:14).

En anledning till att människor och organisationer har problem med ”*double-loop learning*” är att individer säger en sak men gör en helt annan sak d.v.s. deras vilja och handlande går isär. Människor har ibland svårt att hantera sanningen eftersom det känns obehagligt eller opassande att säga vissa saker i olika situationer. Individer är ofta omedvetna om detta fenomen. Fenomenet kan bäst studeras genom observationsstudier, Argyris, (1999). Samma problem menar Argyris och Schön föreligger till varför en lärande organisationer inte fungerar, Argyris och Schön, (1996). De menar att när man försöker lösa vissa frågor lämnas viktiga men känsliga frågor åt sidan. Problem

kan inte lösas utan att ta tag i de frågor som man i den lärande organisationen har försökt att undvika.

METOD

I detta avsnitt resoneras kring val av metod och varför den kvalitativa metoden valdes. Vidare redogörs för hur urvalet och undersökningen gjordes samt vilka som har intervjuats. Slutligen har metodens tillförlitlighet diskuterats och kritik mot metoden har lyfts fram.

Metodval

Denna studie är en kvalitativ studie. I en kvalitativ undersökning försöker författaren sätta ord på data för att beskriva någon företeelse i motsats till en kvantitativ undersökning som redovisar resultatet i siffror Denscombe, (2009). Kvalitativ undersökning används då man vill få förståelse för något i omgivningen eller hitta mönster. Syftet för projektet har också betydelse för val av metod Trots, (2010). Övrigt som utmärker kvalitativ forskning är att teori grundas på empirin d.v.s. en induktiv syn där praktiska forskningsfynd ligger till grund för teorin. Vidare utmärks kvalitativ forskning av ”förståelse av den sociala verkligheten på grundval i hur deltagarna i en viss miljö tolkar denna verklighet” och ”att sociala egenskaper är resultatet av ett samspel mellan individer” Bryman, (2011). I kvalitativ metod utgår forskaren från objektet som studeras, Alvesson och Sköldberg, (2008). Det fanns en rad skäl till att den kvalitativa metoden och de öppna frågorna valdes. Ett skäl var att det var den mest rimliga metoden med hänsyn till syftet för att få en förförståelse för förändring av organisation, ledare och grupp samt resultatet av denna såsom strategisk förändring i företaget. Ett kvantitativt upplägg hade inte gett den bredd av information som jag fick då jag på plats kunde se företaget i dess geografiska sammanhang och träffa personerna i sin naturliga miljö. Studien har inte medvetet gjorts utifrån någon särskild inriktning inom kvalitativ metod. Liksom i grundad teori har studien försökt vara så opåverkad som möjligt av teorier som existerar inom ämnet. Existerande teorier i ämnet har istället

använts i slutet av undersökningen för att jämföra förändringen som gjorts i företaget med dessa, Gustavsson, (2004). I denna studie har anställda i företaget intervjuats i företagets personalrum. Intervjuer av coach och styrelserepresentant har skett på deras kontor. I undersökningen av det valda objektet följdes principen att undersöka med utan förutfattade meningar och att teorier ska vara tillämpbara i verkligheten, Denscombe, (2009).

Respondenterna

Samtliga sex anställda, företagsledare, coach och styrelserepresentant intervjuades. Respondenterna har behandlats konfidentiellt med hänsyn till inblandade parter. De anställda nämns inte vid namn och deras kommentarer blandas och behandlas kollektivt för att ingen ska känna sig utlämnad. Det är också så att det är ett familjeföretag och företagsledaren är mycket nära släkt med tre av de anställda vilket ytterligare påkallar denna försiktighet. Ytterligare tre anställda finns varav en har funnits länge i företaget. Åldern varierar. Jag har uppskattat åldern till att 3 stycken är mellan 20-50 år och 5 stycken är 50 år och uppåt. Förutom coachen och styrelserepresentanten har samtliga arbetslivserfarenhet inom branschen. En av de yngre har ingen utbildning ännu men är uppvuxen i branschen. Det finns två sätt att intervjua, med eller utan diktafon, Kvale (2009). I denna studie valdes att göra intervjuer utan diktafon. Anteckningar fördes under samtalet. Undersökningen bygger på intervjuer med respondenterna.

Intervjuerna

Denscombe, (2000) beskriver tre typer av intervjuer, strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer. Intervjuerna med de anställda och företagaren var semistrukturerade men följde en intervjuguide (se, bilaga 1 och 2). Intervjuerna med coach och styrelserepresentant var även de semistrukturerade men följde inte en särskild intervjuguide utan samtal fördes kring särskilda teman såsom organisation, ledaren, gruppen, visioner, strategier och långsiktiga mål. Intervjuerna genomfördes på arbetsplatsen, i enrum med var och en med samtliga anställda i företaget och

företagsledaren. Intervjuerna tog minst en timme vardera. Prioritet av de intervjuade gjordes utifrån den intervjutid som företaget ställt till förfogande. Därför valdes intervju med coachen och styrelserepresentanten istället för med de före detta anställda.

Fokusering på arbetet ligger på hur företaget ser ut nu och därför är åsikter från före detta anställda inte relevanta i detta sammanhang. En intervju gjordes med en tidigare anställd arbetsledare och då hon inte ville att hennes uppgifter skulle gå vidare av sekretesskäl har denna intervju inte legat till grund för arbetet med uppsatsen.

Intervjuerna med coachen och styrelserepresentanten skedde på deras företag. Coachen hade utbildning inom coachning och var beteendevetare i botten och arbetade med inlärningspsykologi och kognitiv beteendeterapi för organisation.

Styrelserepresentanten var egen företagare i en annan bransch än det studerade företaget. Styrelserepresentantens roll, enligt aktiebolagslagen, är att granska räkenskaperna och att i tid bromsa företaget om det egna kapitalet förbrukas så att mindre än hälften av aktiekapitalet återstår då detta är ett aktiebolag. Är det egna kapitalet mindre än halva aktiekapitalet ska styrelsen i så fall bestämma hur de ska återställa aktiekapitalet eller om företaget ska gå i likvidation. Styrelserepresentanten har således en särskilt viktig roll när företag förändras, nämligen att se till att det finns finansiella resurser i företaget. Vidtas inte åtgärder i tid går styrelserepresentanten inte ansvarsfri.

Analysmetod

Insamlat material har först sammanställts för varje intervjuad person. Därefter har en tematisering av materialet gjorts där organisationsförändring, ledarskapsförändringen respektive den strategiska förändringen presenteras utifrån olika teman som har berörts i intervjuerna. All analysdata bygger på insamlad information från respondenterna. En tolkningsprocess liknande de fem steg om meningskoncentrering som beskrivs i Kvale (1997) har gjorts. Mening bygger på uppgifter som samlats in och har jämförts med litteraturen på området. Det är en upprepan process där uppgifter har jämförts med teorier i litteratur på området. Intervjumaterialet har skrivits ned utifrån anteckningar som gjordes och detta har tematiserats och tolkats. Verifiering av data har skett genom

att de nedskrivna anteckningarna från samtalen har lästs igenom av de intervjuade som har fått möjlighet att skriftligen förklara oklarheter eller rätta till felaktigheter.

Metodkritik

För att kvalitetssäkra arbetet har intervjuerna sammanfattats och skickats tillbaka till intervjupersonen för att de intervjuade ska få en möjlighet att korrigera missförstånd. Endast en mindre kommentar med förtydligande kom in. Fördelen med de kvalitativa intervjuerna var möjligheten till att få en helhetsbild av företaget och de som verkar i det. Vidare gavs en inblick i hur de anställda resonerar kring företaget och dess utveckling. Intervjuer med både företagsledare, anställda, coach och styrelserepresentanten gav en hög validitet. Validitet definieras som en förmåga att mäta eller bedöma sanningshalten i det som verkligen ska mätas eller bedömas, Denscombe, (2000). Kvalitativ metod är en metod som ger en möjlighet till anpassade frågor beroende på svaren. Metoden gav en hög svarsfrekvens på samtliga frågor som ställdes. Dessutom gavs med hjälp av den kvalitativa metoden möjlighet till personlig kontakt vilket ger en mer nyanserad bild av företaget och inblandade personer. Nackdelen med kvalitativa intervjuer är att databearbetningen är tidskrävande då mängden material är stort. Det tog lång tid att tematisera materialet. Med mycket material kom mängden av infallsvinklar på insamlad data att vara stort. Att producera mening utifrån insamlat material var tidskrävande och det finns en osäkerhet ifall den mening som har producerats verkligen avspeglar den verkliga situationen. Vidare tog det mycket tid att åka och träffa de som intervjuades. Den tid som stod till förfogande för intervju var endast 10 timmar. Då företagsledaren välvilligt utökade denna tid för att ge möjlighet att intervju coach samt styrelserepresentant har tidsbristen begränsat undersökningsinsatser på företaget och detta har begränsat volymen på forskningsfynden.

Det framkom dock inget under intervjuerna med de anställda, företagsledare eller coach som talar emot den utsaga som lämnades av en av de anställda. Det hade varit intressant att genom observationsstudier kunnat få bekräftat att gruppen nu är effektiv. Det skulle också vara givande att göra en ny studie på företaget för att se vilka strategiska vägval företaget har gjort och om de har utvecklat företagets vision, affärside

och långsiktiga mål. Nackdelen att börja helt förutsättningslöst med att titta på förändringar i företaget var tidsbristen. Det hade varit lättare att ställa mer specifika frågor som hade haft mer bäring på den litteratur som studerades i efterhand för att knyta an arbetet till litteratur på området. Fördelen var att undersökningen skedde relativt förutsättningslöst utan förutfattade meningar om hur saker och ting såg ut. Detta innebar att undersökningen förhoppningsvis gav ett neutralt resultat som inte påverkades av mina egna värderingar.

RESULTAT

Här beskrivs de resultat från intervjuerna som hjälper till att besvara frågeställningarna. I det som följer diskuteras organisatoriska förändringar som gjorts på företaget. Därefter diskuteras ledarskapsförändringen d.v.s. hur gruppen och ledaren har utvecklats ur ledarens, coachens och de anställdas perspektiv. Slutligen beskrivs den strategiska förändringen i företaget.

Organisatorisk förändring

Arbetsfördelning och planering fungerade inte på ett tillfredsställande sätt tidigare. Förut hade man en arbetsledare och nu organiserar man en del av det dagliga ansvaret tillsammans och en del arbete är uppdelat efter olika ansvarsområden. Företaget har arbetat med coachning. Det finns olika metoder av coachning av vilken kognitiv beteendecoaching, enligt min mening, är den som mest liknar den som använts av coachen av företaget i denna studie Berg, (2007). Företagsledaren har efter coachningen, enligt företagsledaren, kommit till insikt om att han ska ändra sin organisation. Han har därför ändrat organisationen så att den har blivit plattare innebärande att företagsledaren har tagit bort funktionen som mellancheff vilken fanns tidigare. Han har även strukturerat kommunikationen på ett bättre sätt, enligt coachen och personalen. Numera diskuterar de anställda och företagsledaren på personalmöten, enligt företagsledaren och personalen. Om det gäller stora frågor som får ekonomiska konsekvenser är det företagsledaren som bestämmer men det händer att han bollar idéer menar de anställda. De anställda och företagsledaren har numera veckomöte, morgonmöte och det finns en lista där man skriver upp vad som behöver göras. Personalen kan stämma av med företagsledaren på morgonen och på telefon om han inte finns på plats. Enligt personal och företagsledare sker den stora arbetsfördelningen framför allt på tisdagsmorgnar. Två gånger per år har de möte om strategier, långsiktiga

mål, planering, vad som ska ske under året och vad detta får kosta. Vissa arbetsuppgifter är uppdelade. De anställda har några arbetsområden vardera. Uppdelningen innebär att arbetsuppgifter inte blir enformig för någon. Samtliga i företaget är överens om att detta system fungerar och att man klarar av att göra de uppgifter som sköttes av mellanchefer tidigare.

Ledarskapsförändring

Coachen har arbetat sammanlagt under tre säsonger med företaget. Sammanlagt har hon lagt ner tre heldagar med gruppen. För att coacha och utveckla chefens ledarskap har hon lagt ner 15-20 gånger under tre års tid. För att förstå hur ledarens beteende påverkar gruppen har man lagt mest tid på ledaren. Så fungerar det i alla grupper, menar coachen. Detta är förklaringen till fördelningen av tid mellan anställda och ledare. Coachen menade att roller och arbetsområden inte var tydligt gjorda. Då företagsledaren och de anställda inte kom till någon lösning valde man att träffa en coach.

Bakgrunden till coachningen angav coachen berodde på att,

”relationer och ledarskap inte fungerade tillfredsställande. Företagsledaren ville att gruppen skulle ta mer ansvar och mer initiativ vilket är förutsättningen för att klara av att leda en växande grupp. Detta var anledningen till att man tog tag i situationen. Företagsledaren hade valt ut en person till arbetsledare. Att göra som den personen förväntade att man skulle göra uppfattades som kontroll. Motivationen sjönk. Företagsledaren uppfattades gå förbi den person som utsetts till arbetsledare”.

Utifrån intervjuerna med de anställda och coach samt utifrån en djupare intervju med en av de anställda där frågor har ställts, med utgångspunkt från bilaga 3, visar resultatet att förändring i organisationen har gjorts med double-loop learning. Företagaren arbetar numera efter situationsanpassat ledarskap. Det demokratiska styrsystemet fungerade inte då det var konflikt i gruppen utan det krävdes någon som kunde *”peka med hela handen”* enligt företagsledaren och han menar att sättet att leda har förändrats mycket efter samtal med coach.

Företagsledaren har arbetat med sitt sätt att leda, enligt både coachen och personalen. Några av de anställda menar att egenskaper som företagsledaren har är att han är bestämd d.v.s. tydlig, han har kreativa idéer, vilja, kunskap och slutligen är han hjälpsam och utvecklande. Han lyssnar mer på oss än han gjort innan och vi tar mer notis om hans idéer, det finns mer engagemang nu säger de anställda. Någon menar att företagsledarens ledarskap är rättvist. Enligt de anställda har det skett stora förändringar. Innan kunde han köra över medarbetarna. Han lyssnade inte vilket han gör nu. Han är öppen för förändringar och tar emot dessa med glädje och blir bättre och bättre, enligt de anställda. Vidare anser de att företagsledaren var och är mycket kunnig på sitt område och duktig på ekonomi. Enligt de anställda arbetar han normalt inte tillsammans med oss där ute eftersom han måste tillbringa en hel del tid på kontoret. En av de anställda säger att,

”han är bra på att driva igenom saker och få gruppen att sträva efter samma mål och att det inte bara blir snack. Han är dock lite snabb i vändningarna så att folk inte hinner med. Mitt i högsäsong får man inte göra för mycket förändringar för det går inte ihop med de praktiska saker som man måste göra. Företagsledaren vill gärna att saker ska ske på en gång. Det hinner vi inte. Vi får ta det när vi har tid” enligt anställd.

En sak som gör att ledarskapsförändringen var viktig är att kommunikationen har blivit mycket bättre. Företagsledaren tänker väldigt mycket och glömmer ibland av att berätta saker. Det gäller att kommunicera mer än en gång för att veta vad han vill, menar en anställd. Företagsledaren initierar de stora förändringarna, enligt de anställda. De anställda måste få hans godkännande om inte det bara rör anställda. I det fall någon föreslår en förändring så kan man få svaret att man inte har råd med det just nu menar någon av de anställda. De anställda upplever att han pratar mer och mer med dem. Han vill ha med de anställda i diskussionen för att få fler vinklingar på problem och möjligheter. De säger också att det är han som bestämmer vilket de upplever som bra. En av de anställda menar att företagsledaren är öppen och det går att framföra sina åsikter. Det märks att han arbetat med sig själv och sitt ledarskap. Han kan bli ännu bättre på att uppmuntra människor i sin omgivning. Han har utvecklat förmågan att

prata med personalen utan att komma i konflikt menar en av de anställda. Coachen säger att:

”Nu är ledningen mycket mer genomtänkt än tidigare. Det finns en tanke bakom. Företagsledaren är nöjd och det fungerar bra. Han lägger sig inte i den dagliga verksamheten. Det finns ingen formell arbetsledare. Företagsledaren pratar positivt om sina medarbetare nu han har insett vikten av att uppmuntra sina anställda inte bara i tanke utan också i ord”, enligt coachen.

Strategiskt förändringsarbete

Coachens arbete med ledaren

Företagsledaren upplever de förändringar som genomförts som positiva både stora och små förändringar. Enligt coachen, märks det att företagsledaren har arbetat med sig själv och sitt ledarskap. Han kan bli ännu bättre på att uppmuntra människor i sin omgivning. Han har nu utvecklat förmågan att prata med personalen utan att komma i konflikt säger coachen. Medarbetarna behöver uppmuntran och intresse.

”Det är oftast bättre att arbeta med lösningar än att arbeta med kritik i konkreta situationer. Som ledare måste man vara medveten om att det en ledare uppmärksammar det växer, det andra dör ut. Ledaren står för företagskulturen. Företagsledaren fick arbeta med sig själv för att få nyckeln till hur de anställda ska må bättre. För att dessa ska bli maximalt motiverade. Detta blir en personlig resa som påverkar företagsledarens sätt att tänka. Om något misslyckas får företagsledaren inte ta ut detta på personalen då mänskliga tillkortakommanden ska undvikas. Som ledare påverkar man själv omgivningen och får med sig teamet. Vad ledaren själv gör är viktigt”, säger coachen.

Det är viktigt att företagsledaren inte avreagerar sig på medarbetarna. Han får inte bara fokusera på det som inte har varit bra, utan säga det som är bra. Om någon upplever att någon inte tar sitt ansvar är det viktigt att tydliggöra vad som är bra när man upplever att personen tar ansvar, enligt coachen. Vidare säger hon, för att inte ta död på egna initiativ och folks initiativlust måste företagsledaren utveckla medarbetaren med positiv feedback och prestationer.

Vidare anser coachen att företagsledaren litar på sina medarbetare och kan släppa ansvarsfulla uppgifter till dessa, enligt coachen. Han behöver bli ännu bättre på att vara kommunikativ och att formulera sig bättre. Han ska inte bara tänka gott utan även säga gott om väl utförda prestationer, säger coachen.

Coachens arbete med gruppen

Samtliga anställda är positiva till och gillar förändringar. Någon tycker att *”företagsledare och anställda bör planera förändringar som man har bestämt för annars hinner man inte med att städa undan allt kaos som förändringen medför”*. Enligt en av de anställda är det lätt att sätta igång saker men svårt att stoppa upp en förändring. Gruppen kan tillsammans komma med förbättringar av förslaget till förändring. Personalen har arbetat med att förstå sig själva och sina medarbetare. Gruppen arbetade med *”Belbin Team roller”* vilket är ett verktyg för att få mer självinsikt och en bättre bild av sig själv och sina kollegor, enligt coachen. Denna metod går ut på att personen får bedöma sig själv och kollegorna får bedöma personen. På så sätt ökar personen sin självinsikt, menar coachen. För att en person ska bli bättre gäller det att ge positiv förstärkning och vara tydlig med vad som förväntas av denne menar coachen.

”Om någon bara ser någons tillkortakommande kan man inte förvänta sig att personen ska bli bättre”, enligt coachen.

Det är viktigt som ledare att fokusera på personers styrka och enligt coachen, klargjorde företagsledaren ytterligare ansvarsområden efter hand. Tidigare hade man inte haft så tydliga roller. Några av de anställda menar att självinsikten har ökat och att de är mer medvetna om starka och svaga sidor hos sig själv och de andra medarbetarna. Enligt coachen, är företagsledaren och de anställda mer öppna för varandra än tidigare. Enligt de anställda, har coachningen bidragit till ett bättre samarbete och att arbetet fungerar bättre. Någon menar att det som har varit bra med förändringen är att det är roligt när man gör något gemensamt. De anställda har kollektivt ansvar och bollar idéer med varandra. Nu menar några av de anställda att kommunikationen är bättre än förut. En av de anställda uttrycker att man inte behöver se över någons sysslor, innan kände man sig kontrollerad. Detta påstående har också bekräftats av coachen. En annan av de anställda säger att det är omväxling och inte tråkigt för någon. Det är mycket som händer samtidigt menar en annan av de anställda och säger att *”vi finns där för varandra och det är lättare att påminna”*. En annan säger att enklare sysslor, men mycket viktiga för verksamheten, glöms inte bort men ingen behöver syssla med detta hela tiden.

Ytterligare en av de anställda uppger att *”grundidén har fungerat”* och menar att detta märks på arbetsklimatet i arbetsgruppen, enligt några av de anställda.

Företagsledaren har tydliga mål. Han berättar att som ett resultat av de strategiska förändringarna tycker medarbetarna att företagsledaren har blivit mycket tydligare i sin kommunikation med de ansvariga. Teamkänslan är mycket bättre nu än tidigare, enligt coachen. Gruppen är mer avslappnad och delar med sig mer till varandra, säger coachen. Det gäller för gruppen att behålla denna känsla och att de förvaltar denna situation menar coachen. Frågor ställdes också utifrån ett formulär om hur gruppen fungerade i olika situationer före och efter coachning. Formuläret gjordes efter inspiration ur boken Mossboda m.fl.,(2011). Resultatet visar att gruppen numera är en effektiv grupp vilket företagsledaren önskade sig. Detta bekräftas också skriftligt av coachen genom mail.

”Detta är en grupp som är effektiv, bra på att organisera sitt arbete och arbetar metodiskt. De har också driv framåt och en person med stark kreativ begåvning. De är svaga på att vara utåtriktade och söka möjligheter utanför sitt eget företag, men detta har ändå förbättrats med den nya grupp sammansättningen. Detta driv som man skapat hos gruppen bör man ta vara på i ledarsammanhang. I företaget finns också en resurs, vad gäller en stark kreativitet, vilken rätt utnyttjad kan vara en stor tillgång för företaget” enligt coachen.

Företagsledaren tänker på att utveckla verksamheten och han har lärt sig att hitta nya produkter som han kan få intäkt av. Han är duktig på att tänka nytt, han är framåt och visionär enligt coachen. Det finns ingen nedtecknad vision, strategi eller långsiktiga mål i verksamheten vad styrelserepresentanten vet om och företagsledaren menar att tidigare vision bör bytas ut mot en ny. Företaget har lagt ned all produktion och ett alternativ som finns är att driva företaget som ett upplevelseföretag. I dagsläget har företagaren ingen ambition att växa mer än resultatmässigt. Möjligheterna ligger i vår försäljning och utveckling av egendesignade produkter, anser företagsledaren. Företaget har ett handplockat sortiment och de som är genuint intresserade av varorna handlar här och lägger ner tid på produkterna. Det handlar om kvalitet och service. Nu försöker företaget även arbeta med upplevelsen, säger företagsledaren.

En av de anställda säger,

”Det finns många möjligheter. Det svåra är att ta vara på alla möjligheter som finns och prioritera bland dessa”, enligt anställd.

Visionen har tidigare varit *”kvalité, kunskap och service”*. Visionen håller nu på att utvecklas varför det inte går att få ett precist svar från de anställda. Detsamma gäller strategi, affärsidé och långsiktiga mål. De anställda blandar begreppen vision, strategi, affärsidé och långsiktiga mål. Det finns många idéer bland de anställda om framtiden för företaget. Alla är inne på att det ska vara en upplevelse att komma till företaget. Företaget kan skilja sig från mängden och helst ska intrycket variera från gång till gång menar någon av de anställda. Företaget har en annorlunda produkt som är egendesignad. Mer personligt sortiment eftersträvas. En av de anställda menar att man inte ska hasta utan hellre vänta till man hittar en idé som är riktigt bra. Företaget är profilerat redan i det man håller på med menar hon. Företagaren har skurit ner sortimentet och satsar på kvalité vilket syns när man kommer till butiken. Den inledande förändringen kan beskrivas enligt följande av de anställda: Tidigare har företaget haft produktion själv vilket ha tagit kraft från butiken. Nu läggs den kraften till personalen som kommer att stå för service. De förändringar som har gjorts är att företaget har byggts om och det har blivit en större yta. De möjligheter som finns är bl.a. att det inte finns så många personliga butiker längre då en stor affärskedja har köpt upp ett flertal butiker i Sverige. Företaget har möjlighet att sticka ut och synas mer. Företaget ska synas på ett bra sätt. Annonsering i dagstidningar skulle vara bra menar de anställda.

Långsiktiga mål är ekonomiska mål men i övrigt finns det inga klart uttalade mål för hela gruppen. Nedan har några av de anställda gett uttryck för de långsiktiga målen.

”Långsiktiga mål är att bli den bästa butiken inom sitt segment. Att behålla det goda ryktet och att man är en bra butik inom sin bransch eller segment”.

”Företaget befinner sig på en punkt där man måste ta ett avstamp och bestämma sig för nya mål. Det finns massor av idéer och än så länge bara testat företaget eller provar idéer. Det gäller att plocka ut de bästa idéerna. De långsiktiga målen är att utveckla den egendesignade produkten, bli mer effektiva, öka omsättningen

genom att annonsera. En stor kedja har tagit över en stor del av butikerna. Företaget ska visa sin särprägel”, enligt anställda.

På frågan vart företaget står om fem år menar styrelserepresentanten att det finns kvar. Ekonomiskt ser han inga problem. *”Resultatet per anställd skulle lätt gå att öka”*. De möjligheter som styrelserepresentanten ser är att inrikta sig mer på att vara partihandlare. Företaget skulle kunna vara med i anbud till kommuner och arbeta tillsammans med större företag och erbjuda sina produkter till dessa. Detta är något som någon av de anställda eller i familjen förslagsvis skulle kunna ägna sig åt vintertid. Styrelserepresentanten bedriver själv bolag inom annons och reklambranschen. Enligt styrelserepresentanten är företagsledaren duktig på att göra affärer men det skulle vara lättare att följa verksamheten med en budget, löpande rapportering kvartalsvis och en internredovisning kopplad till någon typ av enkel tidrapportering.

Varumärket har viss stil och klass menar styrelserepresentanten. Vidare säger han att det är en merit att ha arbetat i företaget eftersom det trots allt har ett namn om sig att vara bra. Varumärket ska företaget vårda vilket företaget har slarvat med sista tiden enligt styrelserepresentanten. Kunderna som kommer tycker styrelserepresentanten är de bästa ambassadörerna. Det dyraste sättet är att annonsera in dem. Att ha event och bjuda in journalister är en smart strategi.

DISKUSSION

Diskussionen kommer att delas in i tre delar som följer; organisation i företaget som helhet, ledarskap, strategi och förändringsarbete. Resultatet diskuteras med anknytning till litteraturstudien och de frågor som ställdes under rubriken frågeställningar belyses.

Organisation i företaget som helhet

Samtliga i företaget har fått gå till coach. Detta är unikt för företaget av denna storlek och för denna bransch. Att få öka sin självinsikt har alla medarbetare nytta av både i arbete med andra människor men även privat. De anställda ifrågasatte arbetsfördelning och ansvar. Nu har de reflekterat tillsammans vid coachning och de har förändrat sitt sätt att arbeta vilket har gett en grupp som blivit mer ansvarstagande, kan ta mer initiativ och är mer effektiv. Förändringen har skett genom ”*double-loop learning*”. Till medarbetarna ställdes frågor om hur de genomförde förändringarna. Att gruppen arbetade med ”*double-loop learning*” framkom också vid samtal med de anställda och coach samt vid ett djupare samtal med en av medarbetarna och coachen (se bilaga 3 i detta arbete). Innan förändring av organisationen fick alla medarbetare möjlighet att träffa en coach. Alla har således fått vara med i förändringen och medarbetarna har kunnat framföra sina åsikter om hur arbetet ska fördelas. Intervjuerna visar att företagaren arbetat med att ”*frigöra och nyskapa*” i organisationen (se sid 19 i detta arbete). En sådan förändring innehåller, enligt Marshak, (2002) ”*double-loop learning*”. Företagaren har arbetat med att frigöra och nyskapa då han har beslutat att ändra organisationen så att denna numera saknar mellanchefer och då de anställda tidigare inte var nöjda med ledarskapet och ville ha mer ansvar och hjälpas åt med både enkla och avancerade uppgifter (jämför avsnittet om ledarskapsförändring, i detta arbete) och Berg (2007:7). Uppgifter som mellanchefer tidigare skötte kan nu utföras av de övriga i personalen. Det finns nu en organisatorisk smidighet där alla kan ta initiativ och ansvar. Då organisationen är liten och bara har en chef är det lätt att vara flexibel och att kunna bromsa felaktiga beslut och idéer. Samtliga anställda är vid intervjuer positiva till den

nya organisationen med plattare organisation och mer ansvar. Samarbetet fungerar numera bättre och arbetet är roligare för alla. Ingen känner sig kontrollerad vilket de anställda tidigare har upplevt. Arbetet fördelas och delegeras mer efter coachningen. Intervjuerna visar att företagsledaren arbetat i enlighet med att bemyndiga istället för att kontrollera medarbetarna och engagemanget hos medarbetarna har kommit då en nyckelperson har lämnat organisationen, jämför avsnittet om ledarskap och förändringsarbete. Medarbetarna och företagsledaren uppgav vid intervju att de klarar av de uppgifter nyckelpersonen hade tidigare, jämför avsnittet om organisatorisk förändring.

Ledarskap

Av litteraturstudien framgår att ett gott ledarskap kan ge effektivitet hos medarbetarna och att medarbetarna blir motiverade att själva driva förändringsprocesser. En av frågorna som ställdes i inledningen var hur arbetar ledaren i det studerade företaget för att åstadkomma förändring? För att förändra verksamheten har företagaren kopplat in en coach. Coachningen har bidragit till en starkare företagskultur som på ett bättre sätt kan tillgodose förväntningar på både ägare och medarbetare vilka båda önskade mer ansvar. Företagskulturen är en av de viktigaste pelarna i företaget, jämför Mossboda m.fl. (2011) i avsnittet om strategisk förändring. Företagsledaren önskade också mer initiativförmåga. Enligt coachen, står ledaren för företagskulturen och *"det man uppmärksammar växer, det andra dör"*. Företagsledaren har arbetat med sig själv för att få *"nyckeln till hur de anställda mår"*, enligt coachen. Stämningen vid mina intervjuer tyder på att han har lyckats med detta. Genom coachningen har han lyckats fånga motivation och engagemang för konstruktivt handlande. Att de anställda är företagets viktigaste resurs visar också intervjuerna då företagsledaren säger om personalen, att de är de som *"står för hela bygget"*. Han påpekar också, att tala om det man inte är nöjd med kan ibland göra mer skada än nytta. Således vet företagsledaren att negativa kommentarer bör vägas upp av många fler positiva kommentarer. Att motivera medarbetare gör företagaren med att låta medarbetarna ta eget ansvar. Företagaren upplevs av de anställda som en tillgänglig chef, jämför med vad som skrivits om aktiva och närvarande chefer i begreppsdefinitioner av ledarskap och av Heracleous (under ledarskap och förändringsarbete i detta arbete). Resultatet visar att motivationen har

ökat har ökat efter coachningen. Detta förstår man genom intervjuer med de anställda där man har gett sin uppfattning om ledarskapet före och efter coachning. *"Han lyssnar till oss mer än innan och vi tar notis om hans idéer, det finns mer engagemang nu"*, enligt anställd. Ledaren har blivit mer lyhörd och har fått mer engagemang efter coachningen, enligt personalen. En av de anställda beskriver honom som en mycket öppen företagsledare vilken det går bra att uttrycka sina åsikter inför. Enligt intervjuerna kan medarbetarna ifrågasätta utan att känna sig hotade eller förödmjukade och de kan ifrågasätta ledaren vad gäller hans övertygelser och värderingar vilket är en förutsättning för en effektiv grupp, enligt Mossboda m.fl., (2011). Om de omdömen som har getts ledaren är en följd av försvarsmekanism eller rädsla, Argyris, (1996), har inte bekräftats genom mina intervjuer eller uppfattats av stämningen som rådde vid intervjutillfället. En risk finns att de intervjuade ger en skev bild mot verkligheten för att de är rädda för att sätta igång en ny process som skulle kunna bli följden och som tar för mycket tid från allt annat som måste göras och kanske leder det till negativa besked kring arbetet. De anställda har däremot vittnat om att företagsledaren lyssnar mer till de anställda och säger till vad som gäller så tydligheten har ökat i ledarskapet eller att det går bra att fråga igen om något är oklart. Företagsledaren har, enligt de anställda, utvecklat förmågan att prata med personalen utan att komma i konflikt. Företagsledaren tycks ha övat upp sin förmåga i *"personligt mästerskap"* och bidrar till ett öppet klimat i gruppen, jämför med Senges viktigaste ledarskapsstrategi och strategi för egen utveckling under avsnittet förändringsarbete inom organisationen. Att medarbetarna skulle ta ansvar och mer initiativ var ett önskemål från företagsledaren, enligt coachen. Resultatet visar att detta också har åstadkommit genom coachningen. Enligt personalen, har de fått mer ansvar av företagsledaren. Att vara effektiv behöver inte vara att göra saker snabbast utan att inse vad man ska göra och hur detta ska göras. Konflikter i grupper tycks uppstå när företaget inte orkar matcha de förändringar som skett i omvärlden. I stället för att se den verkliga orsaken till att de positiva siffrorna uteblir är det inte ovanligt att de anställda skyller fel och brister på varandra d.v.s. de brister i personligt mästerskap, Senge (1995). Det är viktigt, att de försöker se samband istället för att hitta fel och en syndabock (ibid. 1995). En upprinnelse till konflikt ligger ibland bortom den närmaste förklaringen. När försäljningssiffrorna viker är det lätt att de anställda börjar granska varandra och att de glömmer att se sig runt i omvärlden. Vad har hänt? Hur har det som hänt påverkat försäljningsintäkterna? Vad ska åtgärdas? Senges tankemodeller kommer här till pass d.v.s. att analysera vad som hänt i

omvärlden och kanske hitta förklaringen där istället för att allt för hårt granska varandras arbete. En av de anställda är lite tveksam till att det nya arbetssättet fungerar i längden. Alla tar inte alltid ansvar uppgav den anställda. För att undvika att arbetssättet inte fungerar i längden skulle en lösning kunna vara att alla anställda arbetar med sitt ”personliga mästerskap” d.v.s. att ställa tydliga frågor till varandra och att undvika att klandra någon i dessa. Exempelvis skulle en fråga kunna ställas som följer: Jag kan uppfattas som överdrivet nitisk men för att kunna fatta ett bra beslut och få en mer objektiv syn på händelsen vill jag att ni berättar vad som hänt utifrån hur ni uppfattar händelsen? Är detta ett bra sätt för alla? Med liknande frågor kan tydligheten öka mellan personalen och arbetsledningen i företaget och att frågor reds ut utan att någon av parterna går in i försvarsställning. Enligt, Senge, (1995) är konflikter produktiva i väl fungerande team d.v.s. olika uppfattningar om ett problem kan i slutändan bidra till en bättre lösning på problemet. Mossboda m.fl. rekommenderar coachning för att arbeta med konflikter i grupper.

Strategi och förändringsarbete

Enligt coachen är teamkänslan bättre och gruppen delar med sig mer till varandra. I coachning används begreppet teamkänsla medan Senge 1995:243 använder begreppet ”teamlärande”. Då både Berg, (2007:95) och Senge, (1995:243) använder samma liknelse för att förklara vad de menar med begreppen har dessa begrepp sammanförts till ”teamlärande”. Resultatet visar att ”teamlärandet” har ökat i och med coachningen. Teamlärande är en av disciplinerna i Senges lärande organisation vilken företagsledaren har tagit tag i på ett fördömligt sätt då alla har fått möjlighet att träffa en coach. Gruppen har fått mer kännedom om sig själv och sina kollegor genom användandet av Belbin team roller. Företagsledaren har genom coachen fått hjälp av en person med starkt HR – perspektiv. Genom styrelserepresentanten skulle han kunna få ytterligare hjälp med ett mer strukturellt perspektiv på verksamheten. Dessa perspektiv beskrivs mer i mitt arbete under avsnittet förändringsarbete inom organisationer. Tydlighet är också en faktor som understryks Mossboda m.fl., (2011). Senge, (1995) kallar detta begrepp för ”personligt mästerskap”. Författarna menar i sammanhanget att det är viktigt att kommunicera så att den man pratar med förstår vad man har sagt och att tydlighet är en av faktorerna till framgångsrikt ledarskap och chefskap. Coachen uppgav vid intervjutillfället att

företagsledaren uppfattades gå förbi mellanchefen. Detta visar att kommunikationen inte har fungerat tillfredställande och att de involverade har brister i sitt *”personliga mästerskap”* d.v.s. inte talar tillräckligt tydligt med varandra. En av de anställda säger vid intervju att företagaren efter coachningen har utvecklat förmågan att prata med människor utan att komma i konflikt. Coachen har under coachningen utgått mycket ifrån Aubery C, Daniels (2000). I denna betonas att det är viktigt med positiv feedback och att vara tydlig med instruktioner för att människor ska kunna bli bättre.

För att analysera förändringarna i företaget har Bohlman och Deals, (2012:458) tabell *”Nya perspektiv på Kotters förändringsstadier”* använts. Användningen av Bohlman och Deals fyra perspektiv analyseras i Kotters åtta förändringsstadier (se Bohlman och Deal samt Kotter i avsnittet om förändringsarbete inom organisationer i detta arbete). Resultatet för förändringarna i företaget visar då att ledaren har använt HR - perspektiv mest i hans agerande d.v.s. han har för att genomföra ledarskaps- och organisationsförändringen gjort alla i företaget delaktiga och han har låtit de anställda stärka teamet genom coaching. Han har sett till att det finns ekonomiska resurser för att genomföra coachningen. Företagsledaren har gett intryck av att han inte ger upp när han får motstånd och försöker hålla sina medarbetare koncentrerade på det de ska göra. Av intervjuerna framgår att han har lyckats med att skapa en kultur med delaktighet bland de anställda genom att anlita coachen. Den gamla organisationen har bytts mot en ny organisation vilket innebär att gammal struktur har tagits bort. Han har dock inte försökt att forcera förändringarna och visa på snabba framsteg. Av Kotters åtta olika steg för att nå en framgångsrik förändring, har företagaren i fyra av dessa använt HR - perspektiv. Företagaren har således inte glömt bort HR - perspektivet vilket Heskett och Cohen (2002) har varnat för är lätt att glömma bort i förändringar i organisationer. I ett av Kotters åtta steg har han använt ett strukturellt perspektiv. Det politiska och symboliska perspektivet har inte kunnat påvisas i resultatet. I tre av Kotters åtta steg för framgångsrik förändring har företagsledaren inte agerat. Dessa tre steg rör samtliga visionen. Intervjuerna med företagsledaren och styrelserepresentanten och de anställda visar att det inte finns en ny vision men att det finns önskemål från ledningshåll om en ny sådan. Just vikten av att skapa en vision, nå fram med denna och inte låta hinder stoppa den nya visionen betonar Kotter, (1998), är viktigt för att inte misslyckas med en organisationsförändring. Senge, (1994), anger i sin bok *”If there is one single thing a learning organization does well, it is helping people embrace change”*. Senge (1995)

menar likt Kotter att det behövs en vision men har en helt annan uppfattning än Kotter, (1998), om hur visionen ska skapas. I jämförelse med hur framgångsrika förändringar ska göras enligt genomgången litteratur med Senge, (1995), Bohlman och Deal, (2011) samt Kotter, (1998) har förändringarna som gjorts i företaget av företagsledaren inte gjorts helt efter deras uppfattning om hur förändring ska göras för att genomföra en förändring på ett framgångsrikt sätt.

Hur har coachningen använts som metod? Detta var den andra frågeställningen i arbetet. Coachningen syftade till att öka effektiviteten i gruppen genom självinsikt. Jämför begreppsdefinition av coachning Berg (2007:7) och avsnittet om coachens arbete med gruppen. Genom Belbin Team roller kan man visa på att individer är olika och har olika egenskaper i en grupp. Coachen kunde konstatera genom Belbin Team rollerna att arbetsgruppen var effektiv och att gruppen var heterogen då nästan alla Belbin team roller fanns i gruppen även om någon roll saknades. Enligt Mossboda m.fl., (2011) fungerar gruppen bättre ju fler roller som finns i denna. Heterogena grupper fungerar bättre än homogena grupper. Bolman och Deal, (2012) har också skrivit om roller och hänvisar till ett större konsultföretag där rollerna i ett företag diskuterades och att gruppen blev mycket mer effektiv och att detta ledde till framgång i företaget. De menar också att medarbetare och ledare bör kunna handskas med både uppgifter och processer. Med processer avses informella roller, gruppnormer och konflikter. Resultatet visar att coachningen har ökat självkännedomen i gruppen och kunskapen om varandra då varje anställd fick reda på rollsammansättningen i gruppen med utgångspunkt i Belbin Team rollerna, se figur 1. Att gruppen är effektiv har jag också verifierat då jag ställde frågor om hur gruppen arbetar utifrån Mossboda m.fl., (2011), se bilaga 4. Gruppen arbetade inom samtliga områden som jag frågade efter som en effektiv grupp. Enligt coachen saknas en person som kan företräda verksamheten utåt och som kan hitta möjligheter utanför företaget. Företagskulturens effektivitet har betydelse för gruppens kreativitet, initiativkraft och ansvarskänsla menar Mossboda m.fl., (2011). Enligt coachen står företagsledaren för företagskulturen och coachen menar att företagsledaren har arbetat mycket med sig själv vilket bekräftas av de anställda.

Intervjuerna visar helt klart att förändringen i ledarskap har varit framgångsrik och att coachen har gjort ett mycket bra arbete. Ledarskapsförändringen har också lett till ett bättre arbetsklimat. Stämningen var god mellan personalen och företagsledaren vid

intervjutillfället. De enskilda individerna upplevdes ta mer ansvar. Förut var ledarskapet mer styrande och personalen kände sig kontrollerad, enligt de anställda. Motivationen sjönk till följd av kontrollen. Det är ett tydligare ledarskap och rollerna är klara och tydliga. Företagsledaren lyssnar och säger vad som gäller. Det går bra att fråga igen om något är oklart, (se coachens arbete med gruppen, i detta arbete). De anställda och företagsledaren ser inte bakåt utan tittar framåt. Enligt de anställda och coachen är det bättre struktur på arbetsfördelning och möten. En kompetensutveckling har skett hos personalen i företaget och hos företagsledaren som nu har en större självinsikt än tidigare. Personalen har gått igenom olika faser i en grupps utveckling, Mossboda m.fl. 2011. Enligt företagsledaren är det *”personalen som står för hela bygget”*. Detta synsätt överensstämmer med olika författares åsikter vilka har pekat på att för att nå framgång måste företaget investera i sina anställda, Bolman och Deal, (1992). Även Wolvén, (2000) menar att framgång är förknippat med grupputveckling. Framgångsrika grupper, enligt Weelan, (2010) kan de tekniska aspekterna av arbetet och vet bl.a. hur gruppen fungerar och kan hjälpa gruppen att bli bättre. Wolvén (2000) menar att en ledare inte kan ha samma ledarstil hela tiden då detta inte främjar gruppens utveckling mot att bli ett högpresterande lag. Detta har företagsledaren insett då han uttryckte det som att ledarskapet inte fungerade då gruppen var osams. Han använder sig nu av situationsanpassat ledarskap.

Vilka förbättringar har skett i företaget till följd av den organisatoriska förändringen samt ledarskapsförändringen? Att kunna anpassa sig till ändrade förhållande i omvärlden är väsentligt för företaget enligt Kotter och Heskett, (1992) av Senge (1995) samt Alvesson och Svenningsson, (2007) som menar att förändrade bransch- och konkurrensförhållanden är drivkraft till förändring. Av intervjuerna och mina besök kring företaget kan konstateras att den ursprungliga drivkraften i de förändringar i företaget som har gjorts och kommer att göras förmodligen beror på ändrade bransch- och konkurrensförhållanden då hela den geografiska omgivningen runt omkring företaget har ändrats med anledning av det köpcenter som byggts upp. Liknande produkter som finns i företaget erbjuds till viss del i tre olika affärer vid köpcentret. Vid sekelskiftet har en strukturell förändring skett för marknaden för hus, då massproduktion inte är lika stor som tidigare. Tomter har minskat vilket har påverkat branschen negativt. Branschen har istället flyttat in i storstadsutrymmen med ändrat behov av produkter. Intresset för produkterna har ökat men marknaden har blivit mer

anpassad till stadsmiljö. Att marknaden för produkterna har ökat och att stadsmiljö är viktigare nu framgår också av de anställda. Företaget har genom att lägga ned produktionen kunnat lyfta blicken mer åt kunderna. Genom coachningen har företaget skapat utrymme för företagsledaren och de anställda att gå vidare med en gemensam vision för företaget. En gemensam vision är en förutsättning för att arbeta effektivt, jämför Senge (1995). Kotter, (1998) har också påpekat vikten av vision, (se förändringsarbete inom organisationer, i detta arbete). Alla anställda är måna om att det ska vara en upplevelse att komma till företaget. Egen produktion har lagts ned till förmån för kunderna. Företaget provar stegvis nya möjligheter. Samtliga anställda var engagerade och intresserade av att hitta nya affärsmöjligheter. Ingen av de anställda räds förändringar utan är positivt inställda. En av de anställda menar dock att det är viktigt att förändringen är bra d.v.s. ger ett bra ekonomiskt utbyte och att denna förändring är planerad för att det inte ska skapa kaos i arbetet. Diversifiering har företaget provat lite genom den egendesignade produkten och satsningen på ett varierande och annorlunda företag med kvalité i fokus samt genom försäljning av upplevelser.

”*Gemensamma visioner*” hos anställda och ledning är viktigt, enligt Senge, (1995). Av de gjorda intervjuerna framgår att liknande tankar om verksamheten finns hos medarbetarna och företagsledaren vad gäller vision. Enligt företagsledaren har man haft funderingar på att byta föregående vision, ”*kvalité, kunskap och service*”, då denna vision upplevs som väldigt allmängiltig. Om företagsledaren och de anställda utgår från att företaget är ett varumärke inom branschen bör de när de tittar på visionen se på vilka mervärden man kan ge kunden samt vad är unikt med just detta företag och vad kan vara svårimiterat, Melin, (1999). Företaget går då över till så kallad BOS-strategi, Blue Ocean Strategy och skapar sig en position på marknaden där konkurrensen är svag eller obefintlig, Bengtsson och Skärvad, (2011), (se avsnittet om strategiska förändringar, i detta arbete). Min rekommendation till företaget är att företagaren gå vidare mot en gemensam vision, utifrån de anställdas och företagarens personliga visioner om han vill detta. Det andra tipset är att företaget inte ska glömma att omvärldsbevaka vad som händer på marknaden och politiskt runt omkring företaget.

SLUTSATSER

Vilka slutsatser kan dras med utgångspunkt från diskussionen ovan? Uppsatsen har försökt ge svar på vad organisationsförändringen innebär, hur ledaren arbetar för att åstadkomma förändring, och hur har coachningen använts som metod. Slutligen studeras förändring i syfte att se om förändring har lett till något nytt och vika positiva konsekvenser förändring har fått för företaget d.v.s. utfallet av den strategiska förändringen studeras. De viktigaste slutsatserna av arbetet redovisas nedan i punktform.

Organisation i företaget som helhet

- Organisationen har blivit plattare d.v.s. det finns ingen mellanchefer.
- Organisationen klarar av att hantera de uppgifter som mellanchefer hade tidigare.
- Företaget har blivit mer transparent i sitt sätt att arbeta. Vilket betyder att delaktigheten har ökat och informationen är mer tillgänglig.
- Förändringen har gjorts med double-loop learning.

Ledarskap

- Ledaren har till följd av coachningen blivit tydligare i sin kommunikation, lyssnar mer och är mer öppen för de anställdas idéer.
- Gruppen har till följd av coachningen blivit mer effektiv, tar mer initiativ, ansvar, är mer motiverade, teamkänslan och företagskulturen har blivit starkare efter coaching.
- Att anlita en coach har medfört ett HR - perspektiv till gruppen. Styrelserepresentanten skulle kunna ge ett strukturellt perspektiv framöver.

Strategisk förändring

- Företaget har inte arbetat med sin vision i förändringsarbetet vilket både Kotter och Senge har rekommenderat. Till följd av coachningen finns möjlighet att arbeta på en gemensam vision eller att företagsledaren tar fram en vision. Det finns också en möjlighet att utveckla sina egna starka sidor och att bygga ett team som har ett strukturellt, politiskt, symboliskt och HR – perspektiv och tillsammans med Kotters åtta förändringsstadier vara mer rustad för förändring i företaget.
- Utifrån svar från de intervjuade verkar coachning ha fungerat som en bra metod för förändring i företaget då personalens förmåga till ansvar, eget initiativ och effektivitet har ökat i detta fall.
- För att kunna påvisa att rädsla och försvarsmekanismer skulle förekomma i gruppen vilket skulle kunna påverka lämnad information måste andra studier genomföras.

Förslag till vidare forskning

- Andra studier för att studera om rädsla och försvarsmekanismer påverkar kommunikationen vid företaget.
- Att försöka kvantifiera förändringen. Har det ekonomiska resultatet ökat de senaste åren och varför.
- Att titta på hur medarbetarna fortsatt arbetar vid förändring.

REFERENSER

Alvesson, M. och Sköldbberg, K., 2008, Tolkning och reflektion. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. och Sveningsson, S., 2007, Organisation, ledning och processor. Lund: Studentlitteratur.

Argyris, C., 1976, Singel-loop and Double-loop Models in Research on Decision Making; Administrative Science Quaterly, vol 21, No 3, sep 1976, s. 363-375.

Argyris, C., 2002, Double-loop Learning, Teatching, and Research Academy of Management, Learning and Education, Vol 1, No. ”, 2002, s. 206-218.

Argyris, C., 1999, on organizational learning, second edition, UK: Blackwell Publishers Ltd.

Argyris, C. and Schön D. A., 1996, Organizational learning II. Theory, Method, and Practice. USA: Addisson-Wesly Publishing Company, inc.

Daniels A.C., 2000, Bringing out the best in people. How to apply the astonishing power of positive reinforcement. New York, NY 10121 - 2298, USA: Mc-Graw-Hill, INC.

Bengtsson, L. och Skärvad., P-H., 2011, Företagsstrategiska perspektiv. Lund: Studentlitteratur.

Berg., M E., 2007, Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas. Lund: Studentlitteratur och ledarskap.

Bolman, L G och Deal T., 2012, Nya perspektiv på organisation och ledarskap. Lund: Studentlitteratur och ledarskap.

Bryman, A., 2011, Samhällsvetenskapliga metoder. Malmö: Liber.

Denscombe, M., 2000. Forskningshandboken. Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, M., 2009. Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. Lund: Studentlitteratur.

Gjerde, S., 2004. Coaching, vad – varför – hur. Lund: Författaren och Studentlitteratur för den svenska utgåvan.

Gustavsson, B., (red.). 2003, 2004. Kunskapande metoder inom samhällsvetenskaperna. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, A. och Johansson, M., 2006, Förändring i småföretag - förändring på riktigt eller på låtsas. Kandidatuppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Jönsson, S. och Strannegård, L., 2009. Ledarskapsboken. Malmö: Lieber. Refererar till en artikel i boken skriven av Andersson och Tengblad, Medledarskap, Ledarskap som kollektiv initiativförmåga.

Kotter, J. P., 1998, Leda förändring - hur blir du framgångsrik på 2000-talet. Malmö: Egmont Richter.

Kvale, S., 1997. Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S., 2009, Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur.

Melin, F., 1999, Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken. Malmö: Lieber ekonomi.

Mossboda, m.fl. , 2011, Att vara chef och ledare. M-gruppen och Ekerlids förlag. Falun: ScandBook.

Senge, P., 1995, Den femte disciplinen - den lärande organisationens konst. Stockholm: Nerenius och Santérus förlag.

Senge, m.fl., 1994, The Fifth Discipline Fieldbook. New York 10036, USA: Doubleday Dell Publishing inc.

Sillanpää, K., 2013, Strategisk förändring i ett företags identitet. Case: Stora Enso Oyj. Vasa. 2013: Institutionen för marknadsföring. Svenska Handelshögskolan.

Trots, J., 2010, Kvalitativa intervjuer. Lund: Studentlitteratur.

Weelan, S. A., 2010. Att skapa effektiva team – en handledning för ledare och medlemmar. Lund: Studentlitteratur.

Wolvén, L-E., 2000. Att utveckla mänskliga resurser och organisationer: om ledarskap, organisering, kultur och kompetens. Lund: Studentlitteratur.

BILAGOR

Bilaga 1. Intervjuguide till företagsledaren

Beskriv din idé och bakgrund till företaget?

Vilka är dina produkter?

Beskriv produkterna?

Berätta om marknaden och organisationen?

Vad är ditt koncept och vilka drivkrafter styr ditt företagande?

Vilken kompetens finns i företaget och vilka är dina kunder?

Vilka övriga relationer har företaget/samarbetspartners?

Vad var anledningen till att du startade bolaget?

Varför är du intresserad av förändring

Vilka förändringar vill du göra framöver?

Hur upplever ni att de förändringar som genomförts har fungerat mekanisering, koncept, ägarform, ökning av omsättning, yta och kunder, ledning.

Hur leder du förändringar? De som varit och de som kommer?

Vilka hinder har funnits vid förändringar?

Vilka svårigheter har det varit att genomföra förändringar?

Vad har varit bra respektive dåligt med förändringar?

Hur upplever ni att förändringar som genomförts har fungerat?

Har det varit svårigheter i företaget?

Hur sker kommunikationen i företaget?

På vilket sätt är medarbetarna delaktiga i företagets strategier, visioner och långsiktiga mål?

Hur får ni med er personalen?

Hur använder ni er av delegering till medarbetarna?

Hur övertygar ni er personal om nya idéer?

Hur eller i vilket sammanhang ger ni information till personalen?

Hur får du ytterligare kunskap om branschen, ledningsarbete och arbete med innovation

Hur övertygar du banken eller dina finansiärer om nya idéer?

Har man räknat på förändringarna som man gör i företaget?

Vad har ni för strategier i företaget?

Vad har ni för visioner i företaget?

Vad har ni för långsiktiga mål i företaget?

Hur ser ni på framtiden var står du och företaget om fem år?

Vilka möjligheter och svårigheter ser ni i ert företag?

Är företagets affärsidé tillräckligt profilerad? Behöver den förändras? Hur kan den förstärkas?

Varifrån får ni era idéer till förändring? Kundkrav, leverantörer eller interna orsaker för att förbättra processer effektivitet?

Vad gör konkurrenterna?

Vilka är konkurrenterna?

Vart är marknaden på väg?

På vilket sätt är produkterna nischorienterade?

Kan du ange något nytt obearbetat marknadssegment?

Var står företaget i den teknologiska utvecklingen?

Ska en ny önskvärd produktgrupp utvecklas?

Bilaga 2. Intervjuguide till personalen

Vad anser du om förändringar i företaget?

Hur leder man förändringar? Tidigare förändringar och framtida förändringar?

Vilka förändringar har gjorts medan du har arbetat i företaget?

Daniel har angett följande förändringar.

Mekanisering

Konceptförändring

Ändring av företagsform

Ökning av omsättning, yta och kunder

Ledarskap

Hur har man genomfört dessa förändringar? Har du varit berörd?

Vilka hinder har funnits vid förändringarna?

Vad har det varit för svårigheter att genomföra förändringar?

Har det varit svårigheter i företaget?

Vad har varit bra respektive dåligt vid förändringarna?

Hur upplever ni att förändringar som har genomförts har fungerat?

Vad grundar man det på? Kunder/medarbetare/själva/ hur mäta?

Hur har förändringar kommunicerats till dig?

Vilken roll spelar företagsledaren vid förändringar?

Beskriv företagsledarens ledarskap?

Hur sker kompetensutveckling i företaget d.v.s. ytterligare branschkunskap, ledningsarbete, arbete med innovation.

Vad har ni för strategier i företaget?

Vad har ni för visioner i företaget?

Vad har ni för långsiktiga mål i företaget?

Hur ser ni på framtiden var står du och företaget om fem år?

Vilka möjligheter och svårigheter ser ni i ert företag?

Är företagets affärsidé tillräckligt profilerad? Behöver den förändras? Hur kan den förstärkas?

Varifrån får ni era idéer till förändring? Kundkrav, leverantörer eller interna orsaker för att förbättra processer effektivitet?

Hur förankras dina idéer d.v.s. klartecken från chefen eller är det fritt fram?
Adhoc/möte/mail?

Hur fördelas arbetet av chefen till dig?

Hur ofta har ni personalmöten och hur länge? Vad diskuteras i dessa sammanhang?

Vad gör konkurrenterna?

Vilka är konkurrenterna?

Vart är marknaden på väg?

På vilket sätt är produkterna nischorienterade?

Kan du ange något nytt obearbetat marknadssegment?

Var står företaget i den teknologiska utvecklingen?

Ska en ny önskvärd produktgrupp utvecklas?

Hur är ledningen stark i företaget?

	1	2	3	4
Person1	TW	CO	SP	PL
Person 2	CF	TW	SP	IMP
Person 3	RI	SH	PL	SP
Person 4	IMP	PL	SH	CF
Person 5	SH	CO	RI	PL
Person 6	CO	IMP	SP	SH
Person 7	CF	TW	IMP	SP
Person 8	PL	ME	RI	SP

Figur 1. Belbin Team roller i företaget

Bilaga 3. Olika metoder för att genomföra förändring

Metod 1

- någon har kontroll
- det är viktigt att vinna diskussioner
- sopa negativa känslor under mattan och vara rationell
- kontroller utförda uppgifter för att skydda sig själv och andra i gruppen
- problem löses utifrån styrande värderingar
- övertyga vid förändring
- förklara betydelsen av det man gör för att övertyga andra
- förändringar har svårt att göra sig hörda
- inom rådande värderingssystem kan man arbeta bra och göra förändringar
- liten öppenhet för nya idéer och att tänka nytt och det är nästan omöjligt att tänka nytt eller ifrågasätta det som görs
- medarbetare är inte mottagliga för förändring
- arbete med förändring leder ofta till att vissa saker inte hanteras i ljuset p.g.a. irritation

Metod 1 är en modell som bygger på Singel loop lärande

Metod 2

- riktig information
- medarbetarna kan välja
- hängiven åt arbetet på företaget
- öppenhet och en frihet att ifrågasätta nya idéer för att skapa kreativitet och att försöka förbättra dessa
- man tittar på hur förändringar och nya handlingar påverkar öppenhet och delaktighet
- bryr sig om medarbetarnas känslor vid förändring
- alla får vara med i förändringen
- till skillnad från modell 1 löses inte problem enbart för stunden
- delegering är avgörande
- medarbetare kan ifrågasätta utan hot eller förödmjukande
- brist på utrymme att ifrågasätta kan leda till hämnd och negativa konflikter
- samarbete
- att vinna styr inte arbetet
- riktiga förändringar görs efter att man hittat en gemensam lösning på problemet
- missförstånd undviks istället får medarbetaren och medarbetarna kan berätta sådant som de även är rädd för att säga
- medarbetarna har möjlighet att granska ledarens övertygelser och värderingar.

Metod 2 är en modell som bygger på Double loop-lärande

Metod 1 och 2 bygger på Johansson och Johanssons (2006:15) vilka i sin tur bygger detta på Argyris (1976 och 2002).

Bilaga 4. Hur arbetar effektiva respektive ineffektiva grupper

Område	Effektiv grupp	Inneffektiv grupp
Stämning	Avslappnad, lugn.	Ansträngd, stel, bryr sig inte.
Hur personer förmedlar sig till varandra.	Personen förvissas sig om att budskapet har gått fram.	Det är svårt att förstå uppgifter då sändare och mottagare inte fungerar.
Mål och uppdrag	Färdiga och godkända	Diffusa, inte genomtänkta, diskuteras ej, oförståeliga
Synpunkter och värderingar	Kan respektfullt diskuteras.	Inget nytänk och udda åsikter är inte välkomna
Beslut	Tar beslut i enlighet och avvikande mening noteras,	Beslut är inte grundade och förhastade åtgärder tas.
Feedback	Synlig för alla, konstruktiv och sker med jämna mellanrum	Ges ibland, värderingar som leder till spänning eller ingen.
Känslor	Är viktigt och dessa kan uttryckas.	Är dolda för de flesta. Är farligt att visa eller känns förargligt.
Fördelning av arbete	Prövar noga om någon person behöver en viss förmån. Optimering av personer och resurser,	Inte klargjort tydligt vem som ska göra vad och varför.
Ledarskap	Olika specialkunskaper tas notis om.	Vissa åsikter dominerar medan andra inte kommer upp till ytan.
Makt	Chefen bestämmer slutgiltigt men alla tar ansvar.	Konkurrens om makten. Chefen utnyttjar sin särställning.
Arbetsätt i övrigt	Arbetet ses över med jämna mellanrum.	Diskuteras ibland.
Konflikter	Diskuteras öppet och systematiskt i det fall de förekommer.	Är dolda och tas inte fram.

Tabell 1, gjord utifrån Mossboda, m.fl. 2011.