

# ”Nu ska vi prata känslor!”

- En kvalitativ studie om förändringsarbete och självledarskap

Lovisa Frigren & Alexandra Gryde

Handledare: Ann-Sofie Köping

Kandidatuppsats 15 hp

Företagsekonomi C, Organisation | Vårterminen 2017

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper



**SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM**

## *Abstract*

Aktuella trender verkar tyda på och mena att självledarskap och aktivitetsbaserat arbetssätt är framtidens sätt att leda och organisera. Förespråkare menar att införandet av dessa sätt att arbeta och leda ökar kreativitet och kommunikationsmöjligheter samt individens förmåga att motivera och engagera sig själv. Samtidigt hävdar motståndare att detta inte är ett arbetssätt som passar för alla. Syftet med denna studie är att belysa och beskriva hur implementeringen av självledarskap kan gå till. Under studiens gång visade det sig att denna implementering ofta sker i samband med en övergång till ett aktivitetsbaserat arbetssätt varför dessa ofta syns i kombination. Vidare syftar studien till att undersöka ledningens motiv och vilket motstånd som de kan möta vid denna typ av förändringsarbete. Fem företag som genomfört självledarskapsutbildning hos SelfLeaders har undersökts genom djupintervjuer och observation. Studien visar bland annat att motstånd kan bestå i chefers oro kring nya arbetsuppgifter samt att även medarbetarna kan uppleva oro och missnöje, främst på grund av ovisshet och otydliga förväntningar. Flera av studiens respondenter uppgav att deras medarbetare uttryckte att de var obekväma kring att prata om sina privata känslor, drivkrafter och värderingar på arbetsplatsen. Detta blir problematiskt eftersom arbetet med att identifiera sina personliga värderingar och drivkrafter är själva fundamentet i självledarskap. Studiens resultat och analys sammanfattas till ett antal punkter som kan ses som inspiration till chefer och ledare vid införandet av självledarskap.

Nyckelord: Självledarskap, ledarskap, förändringsarbete, aktivitetsbaserat arbetssätt, motstånd, KASAM.

## *Förord*

Vi vill rikta ett stort tack till de företag som valt att delta i studien, tack för att ni bjöd in oss till er värld och så öppet berättade om er vardag och era spännande projekt. Vi vill också tacka våra familjer och vänner som funnits med oss under den här våren. Tack även till vår handledare Ann-Sofie Köping för värdefulla åsikter och uppmuntran på vägen. Det största tacket vill vi ge till varandra.

# Innehållsförteckning

Nyckelbegrepp .....	1
<b>1. Inledning .....</b>	<b>2</b>
1.1 Bakgrund .....	2
1.2 Problemdiskussion .....	3
1.3 Syfte .....	4
1.4 Frågeställning .....	5
1.5 Avgränsningar.....	5
1.6 Presentation av företaget SelfLeaders .....	5
<i>SelfLeaders utbildningar riktade till organisationer.....</i>	<i>5</i>
1.7 Sammanfattning.....	6
<b>2. Metod .....</b>	<b>7</b>
2.1 Metodval och vetenskapligt förhållningssätt .....	7
<i>Kvalitativ metod och undersökningsansats .....</i>	<i>7</i>
<i>Urval.....</i>	<i>7</i>
2.2 Presentation av de företag som deltar i studien .....	8
<i>Vinnova .....</i>	<i>8</i>
<i>Ricoh .....</i>	<i>8</i>
<i>Telia Company .....</i>	<i>8</i>
<i>GodEL .....</i>	<i>8</i>
<i>Vasakronan.....</i>	<i>9</i>
2.3 Tillvägagångssätt .....	9
<i>Kvalitativ intervjumetod.....</i>	<i>9</i>
<i>Deltagande observation.....</i>	<i>9</i>
<i>Val av litteratur.....</i>	<i>10</i>
2.4 Metod för analys av empiri .....	10
2.5 Kriterier vid kvalitativ forskning .....	11
<i>Trovärdighet .....</i>	<i>11</i>
<i>Äkthet.....</i>	<i>12</i>
2.6 Etiska riktlinjer och trygghet - integritet, kvalitet och transparens.....	12
2.7 Kritisk metoddiskussion.....	13
2.8 Sammanfattning av metod.....	13
<b>3. Teoretisk referensram .....</b>	<b>14</b>
3.1 Definitioner av självledarskap .....	14
<i>Charles Manz definition av självledarskap.....</i>	<i>14</i>
<i>Kritik mot Manz självledarskap.....</i>	<i>15</i>
<i>SelfLeaders definition av självledarskap .....</i>	<i>15</i>
3.2 Förändringsarbete och motstånd.....	15
<i>Rövik och hur populära organisationsrecept adopteras .....</i>	<i>15</i>
<i>Argyris &amp; Schön om människans naturliga motstånd .....</i>	<i>16</i>
<i>Ford &amp; Ford om hantering av motstånd .....</i>	<i>16</i>
3.3 Aktivitetsbaserat arbetsätt och välmående.....	17
3.4 Motivationsteorier .....	18
<i>KASAM - Känsla av sammanhang .....</i>	<i>18</i>
<i>Krav-kontroll-stödmodellen .....</i>	<i>20</i>
<i>Self-Determination Theory.....</i>	<i>20</i>
3.5 Effekter av förändringen .....	21
<i>Hawthorne- och medverkande-effekten .....</i>	<i>21</i>
3.6 Sammanfattning av teoretisk referensram .....	22

Studiens resultat kommer analyseras mot dessa teorier och modeller.....	22
<b>4. Resultat .....</b>	<b>23</b>
4.1 Deltagande observation .....	23
4.2 Intervjuer.....	25
<i>Presentation av studiens intervjuobjekt.....</i>	<i>25</i>
<i>Förändringsarbete .....</i>	<i>26</i>
<i>Förväntningar och motiv till förändringen .....</i>	<i>28</i>
<i>Motstånd .....</i>	<i>30</i>
<i>Resultat av förändringsarbetet.....</i>	<i>31</i>
4.3 Sammanfattning av resultat.....	34
<b>5. Analys.....</b>	<b>35</b>
5.1 Att lyckas med förändringsarbete .....	35
<i>Rövik och adoption av reformer.....</i>	<i>35</i>
5.2 Att tackla motstånd.....	35
<i>Argyris &amp; Schön + Ford &amp; Ford om motstånd.....</i>	<i>35</i>
5.3 Förändringen kopplat till motivationsteorierna.....	36
<i>Antonovskys KASAM och motiv till förändring.....</i>	<i>36</i>
<i>SDT och otydlighet - kan självledarskap bli kontraproduktivt?.....</i>	<i>37</i>
<i>Ett aktivitetsbaserat arbetssätt och självledarskap .....</i>	<i>38</i>
5.4 Effekter av observationer .....	39
<i>Hawthorneeffekten- och medverkandeeffekt .....</i>	<i>39</i>
5.5 Sammanfattning av analys .....	39
<b>6. Slutsatser .....</b>	<b>41</b>
6.1 Vilka utmaningar förekommer vid introducerandet av självledarskap i organisationer som gått kurser och utbildats via SelfLeaders? .....	41
6.2 Vilka motiv har/hade cheferna och ledningen till förändringsarbetet? .....	41
6.3 Vilka faktorer anser ledare som implementerat självledarskap i en organisation är viktiga att ta hänsyn till? .....	41
<b>7. Slutdiskussion .....</b>	<b>43</b>
7.1 Diskussion.....	43
7.2 Forskningsbidrag .....	43
7.3 Förslag till vidare forskning .....	44
Referenser	
Bilaga 1	

# Nyckelbegrepp

*Nedan definieras några centrala nyckelbegrepp enligt hur de tolkas och används i studien:*

---

**Aktivitetsbaserat arbetssätt** - Ett aktivitetsbaserat kontor är en fysisk miljö som ger förutsättningar för den tankemässiga. Det är ofta uppbyggt i olika zoner med uppgift att stödja olika typer av arbete. Zonerna skapas genom möblering och förhållningssätt och kan kallas vad som helst: tysta zonen, mysiga zonen, saccozonen, möteszonen eller liknande. Fasta arbetsplatser saknas. Var och en väljer den miljö och den arbetsplats som passar bäst för stunden. Det är även vanligt att miljön är genomtänkt med växter, färger och ergonomiska kontormöbler. (Vasakronan 2016)

**Chef/ledare** – I följande studie används begreppen chefer och ledare synonymt. En chef eller ledare i denna studie avser en person vars professionella titel innefattar att leda andra på arbetsplatsen.

**Förändringsarbete (inom organisationer)** - Aktiviteter för att ändra, utveckla och omdana ett socialt system. Utgångspunkten är upplevda problem på samhällelig och strukturell nivå inom organisationer, på arbetsplatser eller hos enskilda individer. (NE 2017)

**Inre motivation** - De drivkrafter som får individer att utföra en aktivitet på grund av fri vilja och den inre tillfredsställelse som främjar egenintresse, upplevd utveckling och glädje. Aktiviteten i sig ses av individen som intressant och rolig, utan påverkan från yttre faktorer. (Deci & Ryan 2000)

**Ledarskap** - Det faktiska utövandet av ledningsuppgifter inom till exempel en stat, en organisation, ett företag eller ett idrottslag. (NE 2017)

**Motstånd** - I denna studie definieras motstånd som svårigheter, problem eller missnöje från medarbetare eller chefer/ledare i samband med förändring.

**Självledarskap** - Processen att påverka och leda sig själv. (Manz 1986)

# 1. Inledning

*Detta avsnitt inleds med en bakgrund- och problembeskrivning kring självledarskap och förändringsarbete. Efter det följer en beskrivning av studiens syfte samt frågeställningarna som ska besvaras. Därefter nämns studiens avgränsningar och företaget SelfLeaders presenteras.*

---

## 1.1 Bakgrund

Är självledarskap och aktivitetsbaserade kontor nyckeln till framgång för moderna organisationer? En växande trend verkar mena att så är fallet. Kontor där medarbetarna inte har några fasta platser och där miljön ska uppfattas som inspirerande sägs främja kreativitet och bidra till nyskapande möten på arbetsplatsen. Självledarskap tros vara nyckeln till att medarbetarna effektivt ska kunna leda sig själva i den här nya kontorsmiljön. (Seddigh et. al. 2016) Men motståndare kritiserar och ifrågasätter trenden och hävdar att ett aktivitetsbaserat arbetssätt ställer höga krav på medarbetarna när det kommer till ansvar, disciplin och förmågan att koncentrera sig i den nya miljön. En studie utförd inom finanssektorn visar att 82 procent anser sig arbeta bättre vid ett eget skrivbord och med fasta platser. Forskaren Lena Lid Falkman menar att självledarskap och aktivitetsbaserat arbetssätt inte passar alla och att självständigheten relativt kvickt kan upplevas som ensamhet. (OfficeInsights 2017) En rikstäckande dansk studie gjord 2013 visar att individer på arbetsplatser med aktivitetsbaserade kontor har fler sjukdagar i genomsnitt än de individer som har enskilda rum på sina arbetsplatser. (SU 2013)

Arbetet med att omvandla en arbetsplats till aktivitetsbaserad är ett exempel på ett förändringsarbete och det finns många anledningar till att en organisation känner behov av förändring. Oavsett orsak påverkar förändringsprocessen såväl chefer som medarbetare på olika sätt och förändringen är sällan helt okomplicerad och smärtfri. (Prevent 2015) Förändringstakten och förändringskraven har ökat de senaste åren och det uppfattas som modernt att genom omorganisering och förändringsarbete möta sina medarbetares och kunders behov. Både inom privat och offentlig sektor syns idag en trend som tyder på att organisationsförändringar blir allt vanligare som ett sätt att försöka effektivisera och optimera verksamheten. (Oreg 2006)

Dagens förändringsarbete går ofta hand i hand med en strävan att få medarbetare att trivs och må bättre på jobbet, och då även förväntas prestera bättre. Att ha nöjda medarbetare och chefer har visat sig vara oerhört viktigt för en organisations framgång. (Universum 2017) Det påverkar såväl kundernas syn på organisationen som organisationens rykte generellt. Flera studier har genomförts i syftet att undersöka vilka faktorer som spelar in för att en medarbetare ska känna tillfredsställelse och trivsel på sin arbetsplats. Däremot har ett relativt nytt forskningsområde dykt upp de senaste åren som

snarare försöker förstå vad som bidrar till att ett förändringsarbete blir framgångsrikt samt vilket motstånd en sådan process kan möta vid implementering. (Ford & Ford 2008)

Ett populärt sätt idag är att förändra och förnya en verksamhet och organisation genom vilken typ av ledarskap som utövas på arbetsplatsen. (Veckans Affärer 2016) Det traditionella ledarskapet har på senare år fått konkurrens av nya och friare sätt att organisera och leda verksamheten på. Självledarskap är ett exempel på en modern ledarskapsform där tanken är att varje individ leder, motiverar och kontrollerar sig själv. Genom att ha förmåga att driva, straffa och belöna sig själv blir inte arbetet lika beroende av starka ledare som ska se till att alla mår bra och känner sig motiverade och engagerade. En organisation som använder självledarskap som ledarstil strävar efter att individerna ska klara av sitt arbete, sätta upp mål och engagera sig själva. Detta anses mer effektivt och mer utvecklande än om en ledare eller chef hela tiden styr. (SelfLeaders 2016) Att övergå till ett aktivitetsbaserat arbetssätt och att införa självledarskap på en arbetsplats är exempel på förändringsarbeten som kräver både ombyggda kontor och utbildning av medarbetare för att det över huvud taget ska vara möjligt att implementera. (Seddigh et.al. 2016)

Vi ser en stark trend kring att organisationer påbörjar arbetet med att utbilda sina medarbetare i självledarskap i syfte att ge medarbetarna verktyg för att med ökad effektivitet kunna leda och motivera sig själva. Veckans Affärer förutsåg självledarskapets framfart under slutet av 2016. De menade att "mellanchefer blir färre och och vi måste i högre utsträckning leda oss själva. Självledarskap heter det då - en roll alla måste ta nästa år" (Veckans Affärer 2016).

## 1.2 Problemdiskussion

Undersökningar av Statistiska Centralbyrån visar att 43 procent av svenskar mellan 16-64 har varit med om en omorganisation någon gång under de senaste 12 månaderna (SCB 2012). Den statistiken visar tydligt att organisatoriska förändringar är aktuella för många och därför ett spännande och intressant område att lära sig mer om och utveckla.

Förändringsarbete och omorganisering möter ofta motstånd. Det är sällan helt problemfritt eller enkelt när en ny reform eller omorganisering ska genomföras. Två av tre organisationer misslyckas med sina organisationsförändringar och förändringsarbetet leder till en rad negativa konsekvenser istället för positiva och effektiva legitimerade förbättringar. Johnny Hellgren, docent i arbets- och organisationspsykologi vid Stockholms universitet kommenterar de vanligaste problemen som uppkommer vid organisationsförändringar i en artikel i Arbetsliv (2015). Han menar att felet många gör är att ta för givet att förändringen kommer adopteras och legitimeras av arbetarna utan minsta motstånd eller problem. Man är då inte förberedd när problemen uppstår och man har inte heller



arbetat för att förebygga problemen. Stress, konflikter och oro kan bli konsekvenserna av förändringar i organisationer och dessa leder senare i värsta fall till sjukskrivningar och uppsägningar. Vissa forskare menar att man bör undvika förändringar helt men Hellgren menar att bara man kommunicerar det bakomliggande syftet till omorganiseringen så undviker man många problem.

Det verkar finnas en trend kopplat till att fler och fler företag väljer att omorganisera och satsa på självledarskap som ledarskapsstil. Gisela Jönsson (KTH 2015) menar att självledarskap inte passar alla. Självledarskap ställer höga krav på medarbetarna. Du bör vara initiativrik, målmedveten och organiserad för att kunna hantera en självledande roll. I och med självledarskapets ökade popularitet förväntar sig allt fler chefer och ledare att medarbetare besitter dessa förmågor. Jönssons intervjustudie visar att självledarskap medför stress och otydlighet för medarbetarna till följd av de outtalade kraven. Hon lägger vikt vid att skapa tydlighet och ge de verktyg som behövs för att lyckas långsiktigt. Men vägen dit kan vara snårig och såväl arbetsgivare som medarbetare kan möta motstånd, både från sig själva och från andra. Det finns konsultföretag som arbetar med att införa självledarskap inom organisationer. Ett av dessa är SelfLeaders och det är SelfLeaders tillsammans med företag som anlitar dem som ingår i denna studie.

Processen från den byråkratiska, hierarkiska ordningen och ledarstilen till den självgående, oberoende och självledande stilen ser olika ut i olika organisationer. Dessa olika processer är intressanta att undersöka och skaffa förståelse om för att kunna utveckla effektiviteten kring denna typ av förändringsarbete.

### 1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att belysa och beskriva hur implementering av självledarskap kan gå till och vilket motstånd organisationer kan möta, och chefer uppleva, vid ett sådant förändringsarbete. Studien syftar också till att undersöka ledningens motiv till och förväntningar på att införa självledarskap som ledarsstil.

I denna studies fall har vi valt att studera förändringsarbete i form av införandet av självledarskap i ett antal organisationer. Studien kan vara intressant för de företag som deltar i studien samt för organisationer som är intresserade av att i framtiden använda sig av självledarskap i sin verksamhet eftersom denna studie belyser motstånd och svårigheter som skulle kunna undvikas. Studien avser att fördjupa kunskapen om hur chefer upplever förändringen från hierarkisk organisering till en organisation där medarbetarnas drivkrafter, värderingar och förmåga att leda sig själva står i fokus. Studien identifierar också ett antal utmaningar som kan medfölja förändringen till självledarskap och hur dessa kan hanteras.

## 1.4 Frågeställning

- Vilka utmaningar förekommer vid introducerandet av självledarskap i organisationer som gått kurser och utbildats via SelfLeaders?
- Vilka motiv har/hade cheferna och ledningen till förändringsarbetet?
- Vilka faktorer anser ledare som implementerat självledarskap i en organisation är viktiga att ta hänsyn till?

## 1.5 Avgränsningar

Avgränsningar har gjorts till att undersöka anställda på ledande positioner inom organisationer som under de senaste åren arbetat med att implementera självledarskap i sin verksamhet och bland sina medarbetare. Vidare har de utvalda företagen avgränsats till företag som genomgått självledarskapsutbildning via företaget SelfLeaders.

## 1.6 Presentation av företaget SelfLeaders

SelfLeaders grundades 2009 och håller sedan starten kurser i självledarskap (Self-leadership) både riktat till organisationer och företag men även till studenter via kurser på bland annat Handelshögskolan i Stockholm. Deras främsta syfte är att hjälpa andra företag, organisationer och individer att skapa och utveckla medvetenhet kring sina personliga värderingar (bli värderingsstyrd) för att bättre förstå, motivera och leda sig själv och andra. Detta gynnar således såväl medarbetare som arbetsgivare eftersom det bidrar till att medarbetaren känner ökad inre motivation och därför förväntas utföra sitt arbete med större engagemang och känsla av meningsfullhet. SelfLeaders kurser och utbildningar grundar sig på evidensbaserad forskning inom motivationspsykologi, ledarskap och organisationsutveckling. (SelfLeaders 2016)

### *SelfLeaders utbildningar riktade till organisationer*

De företag som medverkar i vår studie har alla genomgått en utbildningsprocess som till mångt och mycket ser likadan ut för samtliga företag. Det är dock vår uppfattning att metodiken kring självledarskap kan variera och anpassas efter olika organisationers behov och förutsättningar. Nedan presenteras kort hur processen att börja arbeta med självledarskap sett ut för de företag som deltagit i studien. Kursen som medarbetarna genomgått syftar till att utveckla deltagarnas självledarskap vilket ger förutsättningar för medarbetaren att ta beslut och agera i linje med vad medarbetaren själv tycker är viktigt och meningsfullt. För att skapa en djupare förståelse för den egna motivationen, personliga värderingar och styrkor tydliggörs kopplingen mellan universella psykologiska behov, välmående och prestation. (Manz 1986)

När ett företag bestämt sig för att utföra förändringsarbete i form av självledarskap, ofta i syfte att öka medarbetarnas välmående och effektivitet för ökat resultat, sker detta via HR-personal på företaget som får i uppdrag att leda arbetet. Tillsammans med enhetschefer och avdelningschefer genomgår de både digital och analog utbildning hos SelfLeaders. De får även, utöver att arbeta med sitt eget självledarskap, verktyg för att leda och inspirera sina medarbetare till självledarskap. Med bakgrund i detta har vi i denna studie valt att intervjua chefer och ledare som har nära koppling till projektet/förändringsarbetet på respektive företag. Efter det får samtliga medarbetare på företaget möjligheten att genomföra SelfLeaders övningar i en digital app samt delta vid en tvådagarskurs i självledarskap. Tanken är sedan att närmaste chef ska ha kunskap och verktyg tillräckliga för att kunna upprätthålla och utveckla medarbetarnas självledarskap vidare på arbetsplatsen. (SelfLeaders 2016)

En annan del i arbetet med självledarskap, som vissa företag väljer att fokusera på, är att förändra metodiken kring hur företag genomför kontinuerliga medarbetarsamtal. SelfLeaders hjälper företag att utveckla dessa till att bli mer värderingsstyrda i motsats till resultatstyrda. Det är även viktigt att medarbetaren ges chans att leda samtalet i samma utsträckning, om inte mer, än vad arbetsgivaren/chefen gör. (SelfLeaders 2016) Syftet med att förändra hur medarbetarsamtalen utförs samt vad som menas med att bli mer värderingsstyrd, är att öka medarbetarnas känsla av meningsfullhet, inre motivation och autonomi i den mening att medarbetaren upplever sig kunna påverka sin arbetsplats i större utsträckning än tidigare (Manz 1992).

## 1.7 Sammanfattning

I avsnitt ett har de centrala ämnena för denna studie presenterats; förändringsarbete, aktivitetsbaserat arbetssätt och självledarskap. Syftet med studien är att belysa och uppmärksamma teorier kring självledarskap och förändringsarbete utifrån chefer och ledares synvinkel. Företaget SelfLeaders genomför självledarskapsutbildningar. Några av de organisationer som genomför denna utbildning har blivit undersökningsobjekt för den här studien.

## 2. Metod

*I följande avsnitt presenteras val av metod som använts vid insamlandet av empiri. I avsnittet redogörs även för studiens vetenskapliga förhållningssätt samt en kritisk diskussion kring metodens räckvidd och begränsningar.*

---

### 2.1 Metodval och vetenskapligt förhållningssätt

#### *Kvalitativ metod och undersökningsansats*

Denna studie bygger på en empirisk undersökning av chefers upplevelse av en omfattande organisationsförändring, mer specifikt införandet av självledarskap på arbetsplatsen. Studien syftar till att undersöka människors upplevelser och tolkningar av en förändring i den organisation de arbetar i. En kvalitativ metod kommer att appliceras i och med att tyngdpunkten i denna studie ligger på att tolka ord, upplevelser och att göra observationer. Inom den kvalitativa forskningen finns utrymme för just detta, att tolka ord och texter samt att observera och få djup förståelse för hur respondenterna uppfattar och tolkar sin sociala verklighet. Fördelen med att använda sig av ett kvalitativt perspektiv för att undersöka individers upplevelser av organisationsförändringar är att respondenternas (individernas) berättelser får stå i fokus samt utgöra forskningsdata. (Bryman & Bell 2013)

En undersökningsansats beskriver hur studien ser på förhållandet mellan teori och empiri. Detta sker oftast genom deduktion, abduktion eller induktion (Bryman & Bell 2013). Denna studie syftar till att öka förståelsen för individers sociala verklighet. Detta kommer ske genom att tolka ord och beteenden kopplat till teorier som både valts ut inför och under studiens gång. Vi har antagit ett abduktivt angreppssätt då fördelen med denna ansats (jämfört med induktion och deduktion) är att forskaren tillåts föra in nya fakta och infallsvinklar under studiens gång vilket bidrar till djupare förståelse för forskningsområdet. (Alvesson & Sköldberg 2008)

#### *Urval*

I en kvalitativ undersökning är ett viktigt steg att välja relevanta platser och undersökningspersoner (Denscombe 2016). Populationen i denna studie utgörs av företag och organisationer som infört ledarskaps- och motivationsmetoden självledarskap. Vidare har valet av vilka företag som deltar i studien grundats på vilka företag som genomfört självledarskapsutbildningar via SelfLeaders. Detta för att säkerställa att samtliga deltagande organisationer använder sig av självledarskap som definieras och implementeras på liknande sätt. På SelfLeaders hemsida presenteras några av deras kunder och dessa företag kontaktade vi via e-mail. Urvalet har således baserats på de företag som ville delta i studien och som var villiga att bli intervjuade, vilket medför ett icke-sannolikhetsurval och vidare ett bekvämlighetsurval. (Denscombe 2016) Med bekvämlighetsurval menas att forskningsobjekten valts

ut efter vad som funnits tillgängligt vid undersökandets specifika tidpunkt. Viss kritik kan riktas mot denna typ av urval på grund av att det bidrar till svårigheter att generalisera studiens resultat. Detta är dock inget problem i denna studies fall då vi avser att fördjupa förståelsen i dessa specifika fall som studien undersöker. (Bryman & Bell 2013) Vi har inte heller tillämpat ett begränsat åldersspann eller försökt styra kön på respondenterna utan istället valt att fokusera på vilka organisationer som var relevanta för studien.

## 2.2 Presentation av de företag som deltar i studien

*Nedan ges en kort beskrivning av de företag som medverkar i studien. Fortsättningsvis kommer empirin från dessa att redovisas anonymt för att minska risken att eventuell känslig information skulle kunna härledas och spridas vidare.*

---

### *Vinnova*

Vinnova är Sveriges innovationsmyndighet, en statlig myndighet under Näringsdepartementet.

Vinnovas uppgift är att främja hållbar tillväxt genom att förbättra förutsättningarna för innovation och att finansiera behovsmotiverad forskning. Varje år investerar de ca 2,7 miljarder kronor i olika insatser. (Vinnova 2016)

### *Ricoh*

Företaget Ricoh erbjuder kontors- och IT-lösningar samt program- och maskinvara till små och stora företag världen över. De erbjuder även lokal expertis och service av sina system runt om i världen.

Ricoh har cirka 550 anställda på 23 huvudkontor i Sverige och över 108 000 anställda världen över. (Ricoh 2017)

### *Telia Company*

Telia, tidigare Televerket, har funnits sedan 1853. Idag har Telia vuxit och moderniserats i takt med den digitala utvecklingen för att behålla sin position som Sveriges ledande telekomföretag. Idag har de omkring 11 000 anställda och genomgår en stor organisatorisk förändringsprocess. (Telia Company 2017)

### *GodEL*

Företaget grundades 2005 med avsikten att vara ett nytänkande och unikt elbolag. GodEL (2017) vill vara med och bidra till en bättre, mer hållbar värld genom att all vinst går till välgörenhet. Detta genom att inte ha några aktieägare, inga bonusar och inga höga chefslöner.

Tack vare att vi inte har något privat vinstintresse kan vi arbeta långsiktigt med att hålla våra kunder nöjda. Schyssta priser, schysst miljömärkning och schyssta villkor ger glada, nöjda och lojala kunder. (GodEl 2017)

### *Vasakronan*

Vasakronan är Sveriges största fastighetsbolag. De äger, utvecklar och förvaltar kommersiella fastigheter i Stockholm, Uppsala, Göteborg, Malmö och Lund. (Vasakronan 2017)

## 2.3 Tillvägagångssätt

### *Kvalitativ intervjumetod*

När man överväger att använda intervjuer som empirityp menar Martyn Denscombe (2016) att man bör reflektera över två delar, *kontakt* och *kostnader*. Vi ansåg att de vi ville ha som deltagare i studien skulle vara möjliga att kontakta, skulle ha tid för oss och hade regelrätta möjligheter att öppna upp sig och besvara våra frågor. Intervjuer är ett kostsamt sätt att samla empiri på då de kan vara geografiskt utspridda vilket leder till resekostnader och är tidsomfattande. Det är också kostsamt tidsmässigt att sammanställa intervjuerna, transkribera och analysera dem. Intervjuer är inte det mest effektiva sättet att komma fram till slutsatser men i vissa fall är intervjuer helt nödvändiga. När man ska undersöka känslor, erfarenheter, uppfattningar eller få förståelse för hur olika system fungerar är intervju och kvalitativ metod det enda sättet. Vår frågeställning och vårt syfte handlar om att belysa ett område, öka förståelsen kring ett speciellt sätt att leda och organisera samt se hur förändringsarbetet i de olika organisationerna gått till. Efter att vi övervägt *kontakt*, *kostnader* och vårt syfte kom vi fram till att använda oss av intervjuer som empiriinsamlingsmetod.

Bryman & Bell (2013) anser att det är mest lämpligt att använda sig av semistrukturerade intervjuer om undersökningen tidigt har ett tydligt fokus. Vid en semistrukturerad intervju kan forskarna exempelvis använda sig av en lista på ämnen som ska diskuteras under intervjuens gång, en så kallad intervjuguide. Respondenten ges i och med detta stort utrymme att formulera fria och varierande svar och forskaren har möjlighet att följa upp med frågor. Med grund i detta har vi i denna studie valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Intervjuguidens teman och frågor är direkt kopplade till uppsatsens syfte och frågeställning. Studiens intervjuguide (se bilaga 1) har utformats utifrån fyra teman; förändringsarbetet, motiv och förväntningar på förändringen, motstånd samt resultat och uppföljning på förändringsarbetet. Förhoppningen är att intervjuguidens teman ska kunna rama in studiens syfte och besvara frågeställningen. För fullständig intervjuguide: Se bilaga 1

### *Deltagande observation*

Vi har även valt att använda oss av deltagande observation. En deltagande observation, som är vanligt inom etnografi, genomförs i syfte att ge forskaren en bild av hur sociala skeenden och kultur utövas i

det specifika sammanhang eller den miljö som studien genomförs i. Forskaren observerar helheten med fokus på situationens aktörer, handlingar, åsikter, händelser och processer. (Bryman & Bell 2013) Denscombe (2016) förklarar mer utförligt att människors livsstilar och kulturer kan vara komplicerade att förstå och förklara i exempelvis intervjuer. Om en forskare istället har möjlighet att befinna sig på den aktuella platsen och observera skeenden ökar chansen att kunna förstå och förklara det som observeras. Vår observation får anses vara en mikroetnografi då vi observerat vid ett enstaka tillfälle och med de förutsättningar som gavs just denna dag. Vi valde att delta som observatörer på ett seminarium som SelfLeaders arrangerade vilket innebar att vi var aktiva i viss utsträckning. Vi satt med de övriga deltagarna och ställde någon enstaka fråga under seminariets gång samt tog fältanteckningar under tiden. Det finns stora fördelar med deltagande observationer som till exempel att forskaren får möjlighet att se världen ur ett annat perspektiv. Forskaren ges också chans till närhet till personer i miljön som undersöks genom att forskaren möter dem i sin vardag. Det är även värdefullt att se kultur, beteenden och hur olika åsikter representeras och diskuteras. En negativ aspekt kan vara att det är relativt lätt att bli styrd och manipulerad som forskare genom att bara se det som hen vill se eller det som hen blir förevisad. (Bryman & Bell 2013)

### *Val av litteratur*

Via databaser som Söder Scholar, Discovery och Google Scholar har vetenskapliga artiklar till denna studie funnits. De mest frekvent använda sökorden har varit; self-leadership, leadership, organizational change, motivation och activity based workplace.

## 2.4 Metod för analys av empiri

Studiens insamlade empiri har analyserats ur ett *hermeneutiskt perspektiv*. Det hermeneutiska perspektivet bygger på förståelse och tolkning av datan och tyngdpunkten ligger på att hitta djupare mening än det som vid första anblicken uppfattas. (Denscombe 2016)

Denscombe (2016) nämner fem steg vid analys av kvalitativ data och det är dessa vi utgått ifrån när vi bearbetat vår empiri.

1. Iordningsställande av data
2. Inledande utforskning av data
3. Analys av data
4. Framställning och presentation av data
5. Validering av data

Datan iordningställdes genom transkribering och kodning. Detta för att icke bearbetad data är svårare att utforska och analysera. Genom transkriberingen blev vi påmind om vad som sagts och vi kunde genom kommentarer i marginalen och olika koder se mönster och på ett enklare och effektivare sätt

analysera vår insamlade empiri. Vidare sökte vi efter samband och återkommande teman, idéer och tankar. Dessa kodades och grupperades till fyra olika kategorier/teman; Förändringsarbete, motiv och förväntningar, motstånd samt uppföljning och resultat. Inom varje kategori genomfördes en skriftlig tolkning av fynden genom kritisk innehållsanalys. En innehållsanalys avslöjar vad som framställs som relevant i empirin, speciella ord eller idéer. I denna analys framkommer också olika prioriteringar, hur ofta olika saker nämns och i vilken ordning. Värderingar och positiva och negativa åsikter om saker lyfts fram när innehållsanalysen genomförs. Logiska associationer och hur idéer hänger ihop med varandra är också något som avslöjas. Det sista vi gjorde var att jämföra resultat och analys med alternativa förklaringar och tolkningar. (Denscombe 2016)

## 2.5 Kriterier vid kvalitativ forskning

Vanligtvis ser man på en studies kvalitet utifrån validiteten och reliabiliteten men eftersom kvalitativa studier ofta inte avser att mäta något utan går ut på att studera en social miljö så blir dessa begrepp inte optimala att använda. Guba och Lincoln (1994) menar att man istället bör använda alternativa kriterier för att bedöma kvalitativa studier; trovärdighet och äkthet.

### *Trovärdighet*

Detta kriterium bygger på fyra delkriterier som alla har en motsvarighet i kvantitativ forskning.

Tillförlitlighet kan ses som en motsvarighet till den interna validiteten. Överförbarhet går att jämföra med extern validitet. Pålitlighet svarar mot reliabilitet och konfirmering motsvarar objektivitet. (Guba & Lincoln 1994)

Vi har haft dessa fyra kriterier i åtanke under hela forskningsprocessen. För att öka *tillförlitligheten* i studien har vi genomfört respondentvalidering efter varje intervju. Efter att intervjun transkriberades skickades en sammanfattning ut till respondenten och därefter fick hen avgöra om svaren var tolkade på rätt sätt innan vi satte igång med skrivandet av resultatdelen. Den grad av *överförbarhet* studien innehar har vi försökt påverka genom att ge en tydlig och detaljerad bild av den sociala miljö vi undersökt. Genom att ge en "tät" beskrivning förses andra med en slags databas som sedan hjälper till att bedöma huruvida resultatet är överförbart. Studiens *pålitlighet* har vi ökat genom att skriva utförliga och detaljerade beskrivningar av hur undersökningen och intervjuerna gått till. Vi har transkriberat alla intervjuer och antecknat under intervjuer och observationer. Genom ett kritiskt förhållningssätt och medvetenhet har vi kunnat arbeta med studiens konfirmering. Vi är medvetna om att det vi kommit fram till i studien inte har skett genom fullständig objektivitet men vi har genom medvetenhet i största möjliga mån försökt undvika att våra personliga värderingar och förutfattade meningar ska påverka resultatet. (Bryman & Bell 2013)



### Äkthet

Utöver tillförlitligheten bör också en kvalitativ studie bedömas efter äkthet. Det finns fem olika delkriterier som avgör äktheten. Det första kriteriet handlar om studiens förmåga att förmedla en *rättvis bild*. Det handlar om vilka respondenterna är, om de är representativa och om deras åsikter vidare ger en rättvis bild av den sociala verkligheten. I vår studie har intervjuerna främst genomförts med högre uppsatta chefer eller ledare. Dessa har alla på något sätt varit aktiva i förändringsarbetet i organisationen, varit en av frontfigurerna och förespråkare självledarskap. Vi har antagit att dessa gett oss en så objektiv bild som möjligt av verkligheten men är medvetna om att intervjuerna och resultatet inte ger en fullständig rättvis bild. Intervjuer med medarbetare och ledare på lägre nivåer hade behövts för att skapa en fullständig och rättvis bild. Vi anser dock att respondenterna kan besvara studiens frågeställning och ge en relativt objektiv bild av det som studien avser undersöka. *Ontologisk autenticitet* är det andra kriteriet som avgör studiens äkthet och bygger på studiens förmåga att hjälpa de medverkande att få en bättre förståelse av sin sociala miljö och aktuella livssituation. Vår studie bidrar med en ökad förståelse för den sociala miljö vi beskriver och respondenterna kan dra nytta och lärdom av att ta del av studien. *Pedagogisk autenticitet* är också viktigt för studiens äkthet. Det handlar om hur undersökningen bidrar till att de medverkande får en bättre bild av hur andra personer i miljön upplever saker och ting. Genom att ta del av vår undersökning får man en bild av hur olika människor ser på en och samma miljö. I vårt fall är miljön ett speciellt sätt att arbeta. *Katalytisk autenticitet* bedöms efter undersökningens förmåga att förändra situationen hos de som medverkade. Genom att besvara frågorna vi ställde och genom att noga reflektera över och gräva djupt efter svar kan respondenterna skaffa sig en medvetenhet och uppmärksamma saker som de inte tänkt på innan. Att läsa studien kan absolut till viss grad förändra en respondents situation. *Taktisk autenticitet* handlar om undersökningens förmåga att ge deltagarna bättre förutsättningar för att vidta de åtgärder som krävs för att förändra situationen. Vår studie har, bortsett från att få respondenterna att reflektera över sin situation, inte bidragit till några verktyg för att genomgå en förändring. (Bryman & Bell 2013)

### 2.6 Etiska riktlinjer och trygghet - integritet, kvalitet och transparens

Under datainsamlingsprocessen lade vi stor vikt vid att säkerställa deltagande individer och företags trygghet samt att studien inte på något sätt skulle orsaka skada. Etiska riktlinjer gällande integritet, kvalitet och transparens har funnits i åtanke genom hela processen. Respondenterna har vidare informerats om studiens syfte, metod och eventuellt användningsområde. De informerades även om att de själva och deras företag kommer att vara anonyma i förekommande fall där arbetssätt och unika skeenden presenteras i resultat och analys. Detta eftersom denna studie inte förutsätter identifiering av intervjuobjekten utan snarare vill skapa en övergripande bild av flera organisationers syn på förändringsarbetet. Anonymitet kan också bidra till mer uppriktiga och sanningsenliga svar. (Denscombe 2016)

## 2.7 Kritisk metoddiskussion

Förutom tidigare nämnd kritik ska ytterligare förbättringsmöjligheter nämnas. En större och mer omfattande studie hade kunnat bidra med ökad förståelse för ämnet. Exempelvis kunde, utöver chefer, även medarbetare intervjuas och medverka i studien för att utöka perspektiv och åsikter kring förändringsarbetet. En ökning av antalet respondenter skulle troligtvis bidra till öka studiens validitet. En annan möjlighet om studien haft längre tidshorisont hade varit att tillföra en kvantitativ undersökning, vilket skulle kunna öka förståelse ytterligare.

## 2.8 Sammanfattning av metod

Genom semi-strukturerade intervjuer och en deltagande observation kommer empirin och förståelsen för självledarskap och förändringsarbete skapas. Företagen som deltar i studien är Vinnova, Ricoh, Telia, GodEl och Vasakronan. Dessa kommer framöver redovisas anonymt. I nästa avsnitt presenteras de teorier och den forskning studien använt.

## 3. Teoretisk referensram

*Nedan följer ett avsnitt där vi lyfter fram de teorier och den tidigare forskning som studien bygger på. Det inleds med att behandla teorin självledarskap, olika definitioner samt kritik. Aktivitetsbaserade arbetssätt och kontorsmiljöer förklaras och kritiserar därefter. Vidare tas tre studier kring organisationsförändringar och införandet av nya reformer upp. Nästa del av avsnittet förklarar tre motivationsteorier som använts vid analys av resultatet i studien.*

---

### 3.1 Definitioner av självledarskap

#### *Charles Manz definition av självledarskap*

Självledarskap som begrepp och fenomen myntades av Manz (1986) och beskrivs som ett sätt för att planera, strukturera och belöna sig själv med hjälp av olika kognitiva- och beteendefokuserade strategier. De beteendefokuserade strategierna ser till att individen ska öka sin medvetenhet om hur denne agerar för att skapa en bra arbetsmiljö för sig själv. Detta utförs genom att sätta upp mål, belöna och bestraffa sig själv i syfte att fortsätta med önskvärda beteenden. Manz menar att genom att fokusera på de positiva delarna av arbetet ökar individen sin egen motivation och saknar då inte utomstående bekräftelse eller belöning från andra. För att kunna fokusera på de positiva aspekterna av arbetet och öka motivationen är det viktigt att kunna hantera sina egna tankemönster. Förmågan att kontrollera sina egna tankar tillhör de kognitivfokuserade strategierna. (Manz 1992)

Manz (1992) gör tydlig skillnad mellan begreppet self-management och begreppet självledarskap (self leadership). Self-management beskrivs som

... en process att påverka sig själv och en uppsättning av strategier som i första hand tar itu med hur arbetet utförs för att hjälpa till att uppfylla normer och mål som vanligtvis är externt satta. Det tenderar att förlita sig på yttre motivation och att fokusera på själva beteendet". Självledarskap definierar han som "processen att leda sig själv med hjälp av en uppsättning strategier som riktar sig till vad som ska göras (normer och mål), varför de ska göras (strategisk analys) samt hur detta ska göras. Det innehåller motivation och har ett större fokus på kognitiva processer. (Manz 1992 s. 343)

Enligt Manz (1992) finns det en tydlig koppling mellan självledarskap på individ-och gruppnivå. Manz tidigare forskning har visat att när individer använder sig av och implementerar självledarskap ökar även hela gruppens prestationsnivå. Hans forskning visar också att självledarskap är mer effektivt för grupper som fungerar funktionellt samt är optimalt för grupper där individerna är starkt beroende av varandra.

### *Kritik mot Manz självledarskap*

Gisela Jönsson (KTH 2015), forskare vid KTH, menar att de ökade kraven och datateknikens utbredning kan påverka medarbetarnas hälsa på negativa sätt. Krav på självledarskap i kombination med den ständiga uppkopplingen skapar stress utan återhämtning. Självledarskap handlar om att lämna över ansvar och ställa krav med helt ny innebörd till sina medarbetare. Friheten kan leda till otydlighet och kraven kan leda till ökad känsla av stress och i dessa situationer behövs cheferna mer än någonsin men ett nytt typ av chefskap. Hon kritiserar inte självledarskap som ledarstil, hon för snarare ett resonemang kring varningar och kritiska delar samt hur man ska klara av att hantera självledarskap utan att individer i organisationen drabbas av psykisk ohälsa.

Som med många andra ledarstilar och teorier går det att finna svagheter hos självledarskapet. Houghton & Neck (2006) menar att majoriteten av forskningen som gjorts kring självledarskap kopplat till organisationer är konceptuell snarare än empirisk vilket innebär att det finns relativt få studier som undersökt hur självledarskap faktiskt fungerar i praktiken på organisationsnivå. Denna brist på empiri kan ha att göra med det faktum att det dröjde länge innan en giltig skala för att mäta en individs eller en organisations grad av självledarskap fanns att tillgå. Den kritik som troligtvis förekommer allra oftast mot självledarskap är att teorin inte är tillräckligt unik eller avgränsad från tidigare teorier som behandlar motivation och självreglering (vår förmåga att ta kontroll över och påverka våra tankar, känslor och handlingar) såsom exempelvis KASAM, Krav-kontroll-stödmodellen och SDT, Self Determination Theory. Houghton och Neck menar dock att självledarskap har flera unika och användbara strategier, vilka är grundade på samt relaterade till men fortfarande skilda från andra motivationsteorier.

Manz självledarskap hämtar, som nämnt ovan, inspiration från flera olika tidigare kända teorier och modeller. Sist i detta kapitel presenteras och beskrivs tre av de mest centrala teorierna. Dessa ger ökad förståelse för hur självledarskap fungerar.

### *SelfLeaders definition av självledarskap*

Företaget SelfLeaders (2016) definierar begreppet självledarskap och vad självledarskap kan bidra till: ”ett utvecklat självledarskap ökar din interna motivation och effektivitet, ger ett förbättrat beslutsfattande samt gör dig tryggare i ditt personliga ledarskap och i din kommunikation”. (SelfLeaders 2016)

## 3.2 Förändringsarbete och motstånd

### *Rövik och hur populära organisationsrecept adopteras*

Rövik (2000) beskriver att det ofta förekommer missuppfattningar kring organisationsförändringar i tron att adoptionsprocessen skulle vara slutförd så fort en organisation bestämt sig för ett nytt

arbetsätt, eller recept som Røvik kallar reformer/organisatoriskt förändringsarbete. Men det som ofta glöms bort är den process som kommer efter själva beslutet om att förändra. Recepten måste tolkas, förtydligas och anpassas för att kunna gå i linje med organisationens övriga värderingar och arbetsätt. Att recepten anpassas är också en förutsättning för att medarbetare och ledning ska kunna ta dem till sig och på så sätt vara villiga att implementera dem i sin dagliga verksamhet. Røvik (2000) utgår ofta från tre huvudantaganden om vad som sker vid införandet av nya koncept och arbetsätt inom organisationer. Dessa benämns som *snabb tillkoppling*, *frånstötning* och *frikoppling*.

Med *snabb tillkoppling* menas att adoption och implementering går relativt enkelt och friktionsfritt. Inom kort genomsyras verksamheten av det nya konceptet. *Frånstötning* är motsatsen till snabb tillkoppling - det nya konceptet går inte att förena med organisationens tidigare koncept och frånstöts. *Frikoppling* kan sägas vara något av en kombination av de två ovannämnda. Exempelvis att formellt stoltserar en organisation med att de implementerar ett nytt, modernt koncept som stärker företagets legitimitet och rykte. Men i själva verket uppvisar medarbetare och/eller ledning missnöje internt. Kanske efterföljs inte det nya konceptet alls när det väl kommer till kritan. Det kan också vara så att vissa delar av det nya konceptet, såsom språkbruk och arbetsprocesser, börjat sprida sig men övergången att är trög och strävsam. Røvik benämner detta fenomen som *virusteorin* och menar att denna fas inte är permanent utan att det nya konceptet, likt ett ihärdigt virus, kommer att sprida sig och så småningom influera hela organisationen och dess arbetsätt. (Røvik 2000)

#### *Argyris & Schön om människans naturliga motstånd*

Chris Argyris och Donald Schön (1974) hävdar att människor har psykologiska försvarsmekanismer som triggas när något ska förändras. Enligt Argyris och Schön har alla människor en uppsättning grundvärderingar som styr en stor del av deras inställning och beteende vid förändringsprocesser. Man tenderar att se förändringen som ett hot och på alla som "drabbas" som antingen vinnare eller förlorare. För att inte drabbas negativt av förändringen gör man allt för att skapa strategier som ska förhindra det. Dessa strategier blir ett tydligt förändringsmotstånd som alla inom ledningen måste försöka hantera. Argyris och Schön menar slutligen att motstånd mot förändringar är helt naturligt utifrån de grundvärderingar de flesta människor har.

#### *Ford & Ford om hantering av motstånd*

De flesta företag som genomför organisatoriska förändringar vill självfallet att förändringen ska bidra till framgång. Tid, pengar och personella resurser investeras i förändringsarbetet. Även om förändringen över tid faktiskt blir framgångsrik stöter majoriteten av företagen på motstånd och ovilja att förändras bland både chefer och medarbetare. Ford & Ford (2008) menar att individens ovilja till organisatorisk förändring i stort sett aldrig porträtteras i forskning eller på annat sätt som en produkt av en välarbetad och strategisk plan. Snarare porträtteras det som ett misslyckande att motstånd

uppstår alternativt porträtteras det inte över huvud taget, vanligtvis för att försöka dölja eventuella problem kring förändringen. Detta trots att många studier menar att ovilja till att bli övertalad hos individer tyder på noggrann och sund eftertänksamhet. Motstånd och ovilja ses följaktligen som något uteslutande negativt som i största möjliga mån bör undvikas. Ford & Ford uppmärksammar ett annat perspektiv; Tänk om motstånd och eftertänksamhet kan tillåtas vara en del i processen och således bidra till värdefull och viktig feedback och input i förändringsprocessen.

Ford & Ford (2008) påpekar också att människor som känner sig rättvist behandlade och tillgodosedda i större utsträckning anammar en positiv attityd till förändring. Men om de tvärtom upplever sig förbisedda och negligerade blir de negativa och motvilliga. På dessa grunder kan stora förändringar som inte tar hänsyn till medarbetarnas åsikter och känslor bidra till en känsla av att överenskommelser och förtroende bryts, vilket i sin tur får medarbetarna än mindre engagerade och mottagliga för förändringen. En vanlig strategi vid förändringsarbete när motstånd och utmaningar uppstår är att ledningen och chefer undviker att ta upp och diskutera problemen, ofta på grund av villfarelsen om att motståndet får näring om det uppmärksammas, men Ford & Ford menar motsatsen. Motstånd får näring när det tystas ned medan problemen kan få en lösning om de faktiskt diskuteras och förs in i ljuset.

### 3.3 Aktivitetsbaserat arbetssätt och välmående

Det så kallade aktivitetsbaserade arbetssättet och kontoret förekommer idag i många organisationer. Kombinationen självledarskap och aktivitetsbaserat arbetssätt är idag också vanlig. Detta med motiveringen att självledarskapet ska hjälpa medarbetaren att arbeta mer effektivt och självständigt i den nya miljön och kontexten. (Voister 2017) Vad som i grunden karaktäriserar det aktivitetsbaserade arbetssättet är att medarbetarna inte har några fasta platser utan istället är tanken att medarbetarna ska kunna flytta runt beroende på arbetsuppgift och behov. Ofta förekommer olika typer av öppna lösningar i form av zonindelningar i syfte att effektivisera verksamheten. Ett aktivitetsbaserat kontor är vanligtvis uppdelat i tre olika zoner; en lugn och tyst zon där medarbetarna kan arbeta ostört, en mellanzon som speglar ett öppet kontorslandskap och en aktiv zon för interaktiva möten och diskussioner medarbetarna emellan. (Danielsson 2010) Seddigh (2015) menar att organisationer vars verksamhet kräver mycket kommunikation mellan medarbetarna gynnas av ett aktivitetsbaserat arbetssätt och kontor. Utöver kommunikation bidrar denna kontorsmiljö till kostnadseffektivitet då fler personer kan arbeta på en mindre yta jämfört med ett kontor med individuella rum och skrivbord.

Trots det aktivitetsbaserade kontorets ökade popularitet visar forskning att detta arbetssättet och denna typ av kontorslösning kan leda till att medarbetarna upplever ökad stress på grund av fler störningsmoment i omgivningen samt ovissheten i att inte ha en egen plats på kontoret. Seddigh (2015) undersöker huruvida det finns något samband mellan olika kontorstyper (exempelvis öppna

kontorslandskap, individuella rum eller delade rum) och hälsa, välmående och produktivitet hos medarbetare. Den viktigaste orsaken till att fler och fler organisationer väljer att omvandla sina kontor till aktivitetsbaserade kontor med öppna kontorslandskap menar Seddigh (2015) beror på att det är kostnadseffektivt. Det nya kontorslandskapet marknadsförs till medarbetarna som en förändring vilken ska bidra till att främja kreativitet samt förbättra förutsättningarna för kommunikation kollegorna emellan. Men för en majoritet av företagen som deltagit i Seddighs (2015) studie och övergått till aktivitetsbaserade kontor visar sig denna förändring ha negativa konsekvenser. Medarbetarna upplever sig distraherade i högre grad och anser sig ha svårare att koncentrera sig utan ett eget rum. Detta bidrar till ökad kognitiv stress samt ett högre antal sjukdagar hos de medarbetare som arbetar i öppna kontorslandskap.

Det kan även diskuteras huruvida det aktivitetsbaserade arbetssättet passar alla individer. Seddigh (2015) menar att olika personer arbetar olika produktivt i denna typ av miljö. Vissa trivs med att ha en livlig miljö med mycket interaktivitet medan andra kräver tystnad och att inte bli störd för att kunna arbeta produktivt på arbetsplatsen.

### 3.4 Motivationsteorier

#### *KASAM - Känsla av sammanhang*

Bakgrunden till hur KASAM uppkom grundar sig i professor Aaron Antonovskys (1979) arbete där han myntade begreppet salutogenes och det salutogena sättet att se på hälsa. Grundtanken i den salutogena synen på hälsa är att den fokuserar på vilka faktorer som orsakar och upprätthåller hälsa snarare än vad som orsakar sjukdom. Antonovskys KASAM (1987) utgår från att våra liv och vår tillvaro ständigt är full av påfrestningar och stressorer som vi dagligen möter och behöver lära oss att hantera. Förmågan att hantera dessa svårigheter kallas copingförmåga. I vilken grad en individ upplever copingförmåga avgörs utifrån hur individen förmår uppleva och skapa en känsla av sammanhang i sin tillvaro. Antonovsky menar att en hög känsla av sammanhang gör att vi mår bättre och kan hantera motgångar och svårigheter på ett effektivare sätt, med hälsan i behåll. För att uppnå en hög känsla av sammanhang (hög KASAM) krävs tre delkomponenter; *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet*. Genom att öka individens upplevelse av de tre delkomponenterna kan dennes upplevda välmående och psykiska hälsa förbättras.

*Begriplighet* syftar till i vilken utsträckning individen upplever inre och yttre stimuli som begriplig och förståbar, i motsats till slumpmässig och oförklarlig, samt att se information som sammanhängande och strukturerad alltså som något vi kan ta till oss. Stimuli kan här även syfta till negativa och icke önskvärda skeenden som exempelvis misslyckanden, krig och död. *Hanterbarhet* handlar om i vilken grad en person upplever sig ha resurser till sitt förfogande för att hantera väntade och oväntade skeenden och händelser i livet, och med vilken hjälp man kan möta de krav som ställs

eller de stimuli som man eventuellt kan utsättas för. Resurserna som en individ upplever sig ha behöver inte enbart tillhöra personen själv, utan kan finnas hos en närstående (exempelvis vän, partner, förälder). *Meningsfullhet* som är den tredje komponenten hävdar Antonovsky är KASAMs mest fundamentala och kanske även den viktigaste. Meningsfullhet hänvisar till vikten av att vara delaktig i såväl stora livsomvälvande beslut som i ens dagliga erfarenheter och upplevelser. Den fungerar även som KASAMs motivationskomponent och visar på i vilken utsträckning en individ känner att hens liv har en känslomässig innebörd och betydelse, att de krav och svårigheter som man stöter på är värda att investera energi och engagemang i. Om en person känner hög grad av meningsfullhet är chansen större att denne kommer konfrontera ett problem istället för att uppleva obehag och försöka fly ifrån problemet. En person med hög grad av meningsfullhet ser en utmaning istället för ett problem, en chans att utforska och lära sig något nytt. (Antonovsky 1987)

Antonovsky själv sammanfattar KASAM så här:

Känslan av sammanhang är en global hållning som uttrycker i vilken utsträckning man har en genomträngande och varaktig men dynamisk känsla av tillit till att (1) de stimuli som härrör från ens inre och yttre värld under livets gång är strukturerade, förutsägbara och begripliga, (2) de resurser som krävs för att man ska kunna möta de krav som dessa stimuli ställer på en finns tillgängliga, och (3) dessa krav är utmaningar, värda investering och engagemang. (Antonovsky 1987 s. 46)

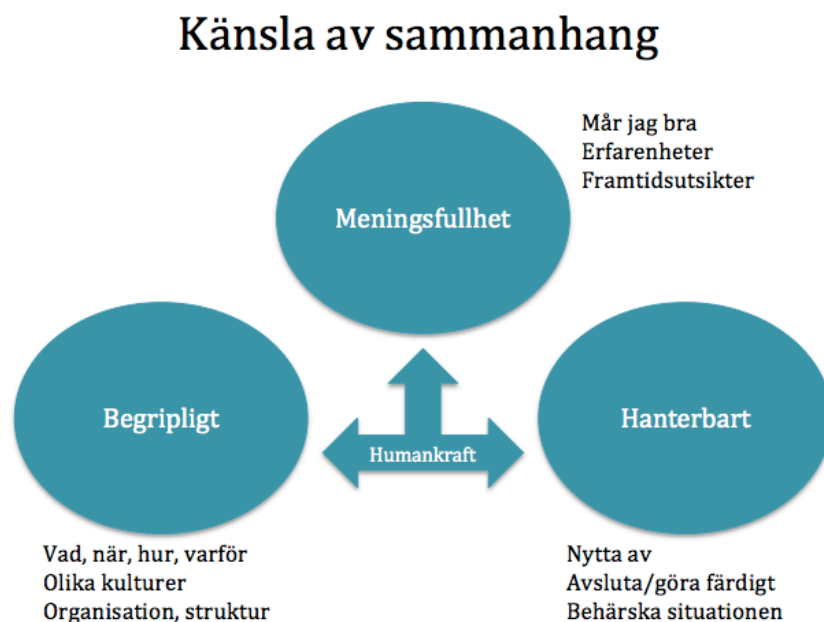


Bild 1: Känsla av sammanhang. Källa: Johnna Gilljam (2014)



### *Krav-kontroll-stödmodellen*

En annan modell som kan användas och som har stora likheter med självledarskap när man vill kartlägga psykosociala arbetsförhållanden är krav-kontroll-stödmodellen. I den här uppsatsen kommer den användas för att visa på vilka de tre viktiga komponenterna är för att uppnå god motivation och engagemang samt för att kunna utvecklas på arbetet och i livet. De tre dimensionerna som modellen bygger på är psykiska krav, beslutsutrymme och socialt stöd. De psykiska kraven kan både vara kvantitativa och kvalitativa i form av olika mål. För att skapa en god balans hos individer krävs det rimliga mål och Theorell (2003) menar att det inte är vanligt med för låga krav på dagens arbetsmarknad, därför går skalan från rimliga till orimligt höga krav. Beslutsutrymmet beskrivs som en kombination mellan att känna uppgiftskontroll och deltagande i beslutsfattande och kallas ibland för arbetsplatsens demokrati. Det handlar också om den enskildes kompetens att utöva kontroll över sin situation. Det sociala stödet innefattar det som kommer från arbetskamrater och chefer. Det är såklart en fördel att ha goda relationer kollegor och chefer emellan men det som ses som den viktigaste delen i det sociala stödet är konflikthantering. Ofta utvecklas alla dessa dimensioner och kan förändras genom arbetsorganisatoriska reformer.

### *Self-Determination Theory*

Self-Determination Theory (SDT) utgår från att människan är biologiskt utvecklad till att ha en strävan om utveckling, framåtanda och en vilja att känna inre motivation. Detta sker genom processer som finns biologiskt nedärvda i vår natur, men de kan även utvecklas och påverkas av olika sociala miljöer. För att dessa processer av inre motivation och integration ska fungera funktionellt och bidra till en individs psykologiska välmående menar SDT att människan behöver biologiska såväl som psykologiska förhållanden som gynnar detta. Enligt SDT finns det tre centrala komponenter för psykologiskt välmående; *autonomi*, *kompetens* och *tillhörighet*. Dessa tre grundläggande behov är nödvändiga att tillfredställa för människans optimala funktion och utveckling. SDT delar upp motivation i olika kategorier (se bild 2) där den inre motivationen är den typ av motivation vi bör sträva efter att uppleva då den leder till känsla av meningsfullhet och tillfredsställelse. Med inre motivation menas att individen drivs av lärande och den upplevda känslan av glädje i att utföra en uppgift. I motsats till detta finns yttre motivation som istället drivs av yttre incitament till att utföra en uppgift, exempelvis lön, provision och beröm från andra. (Deci & Ryan 2002).

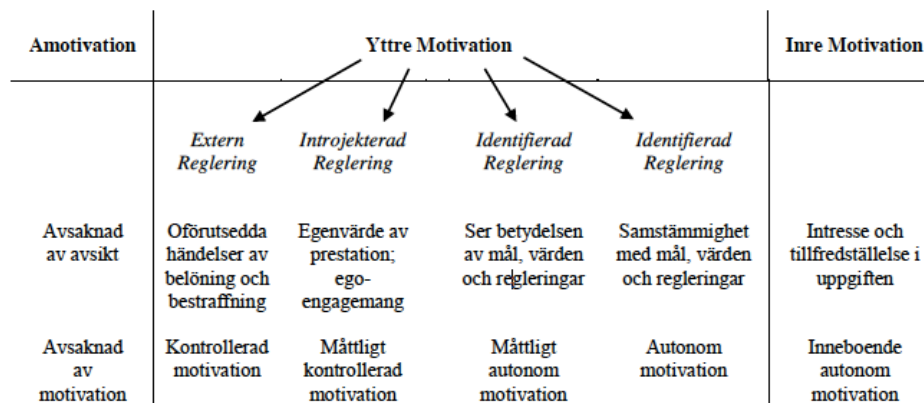


Bild 2: Self Determination Theory. Källa: Gagne & Deci (2005)

### 3.5 Effekter av förändringen

#### *Hawthorne- och medverkande-effekten*

Under 1930-talet gjordes ett experiment på en fabrik i Cicero, Illinois. Ledarna av experimentet talade om för arbetarna på fabriken att man skulle undersöka produktiviteten kopplat till olika förändringar i fabriken miljö där ljussättningen var en av dem. Genom att inte berätta för arbetarna vad i fabriken miljö som förändrades eller om något hade ändrats över huvud taget så trodde man att man skulle få en objektiv och rättvis bild av vad som påverkade produktiviteten och vad som inte gjorde det.

Fabriken produktivitet ökade markant och ökningen höll i sig under hela experimentet även den sista fasen av experimentet då allt var som vanligt i fabriken igen. Det här experimentet ledde till något som kallas Hawthorne-effekten vilket syftar till att ett subjekt som är medvetna om att de blir observerade, omedvetet beter sig annorlunda än om hen inte hade vetat om att hen blev observerad. (Berthelot 2011) Lennart Sjöberg (2007) ställer sig kritisk till Hawthorne och anser att det är en myt byggd på slarvig forskning. Han skriver om hur experimentets resultat som visade att medarbetarna kände sig "sedda och uppskattade" hade att göra med andra faktorer än de som Hawthorne-forskarna tar upp. När kritiken nådde ut på 1960-talet kom man på alternativa lösningar på att undersöka arbetsplatser och arbetarnas optimala miljö genom att intervjua, ställa frågor och få arbetarna att förklara vad som fungerar bra, vad det beror på och varför (Danielsson 2010).

Något som liknar Hawthorne-effekten är medverkareffekten. Medverkareffekten går ut på att de som medverkar i studier eller experiment har en förmåga att bli glada och nöjda bara av att få vara en del av det. Det är något som lätt gör att forskare kan få en missvisande bild av vad som egentligen har påverkat den positiva inställningen och den nya nöjdheten. Är det förändringen eller är det endast deltagandet? (Menezes 2012)

En del av syftet i denna uppsats är att belysa och observera hur självledarskap fungerar som ledarstil i en organisation. Vi som forskare bör vara medvetna om dessa effekter som kan uppstå när man observerar eller intervjuar men också att de kan uppstå under förändringsprocesser. Medarbetare kan ge sken av att en förändring passar bättre och är mer effektiv än vad den egentligen är, medarbetarna är egentligen bara påverkade av dessa effekter. (Berthelot 2011)

### 3.6 Sammanfattning av teoretisk referensram

Studiens resultat kommer analyseras mot dessa teorier och modeller.

- Charles Manz definition av självledarskap samt hans kritik mot teorin som bland annat består i att självledarskap kan leda till ökad stress och press hos medarbetare.
- Røvik behandlar området förändringsarbete och beskriver det mest centrala, viktiga delarna i införandeprocessen vid förändringsarbete.
- Argyris och Schön tillsammans med Ford och Ford har undersökt och skrivit om motstånd och hur man bör se på motstånd och hur det ska hanteras av chefer och ledare. Aktivitetsbaserat arbetssätt och de negativa aspekterna av det framhålls.
- KASAM, Krav-kontroll-stödmodellen och Self Determination Theory är väletablerade och ofta använda motivationsteorier som självledarskap är inspirerad av.
- Det sista som behandlas i avsnittet är effekter som eventuellt kan påverka resultatet av en organisationsförändring, Hawthorne-effekten och medverkareffekten.

## 4. Resultat

*Studiens empiri består av en deltagande observation samt fem stycken djupintervjuer med ledare och chefer på fem olika företag. Den deltagande observationen är utförd främst i syfte att öka vår (forskarnas) förståelse för begreppet självledarskap och för hur en första kontakt med ledarstilen kan se ut för organisationer som vill börja arbeta med detta. Observationen bidrog också till att relevanta begrepp förklaras och att utbildningsmiljön kunde granskas. Inför den empiriska insamlingen erbjöds tio företag som genomgått SelfLeaders utbildning möjlighet att delta i studien varav fem stycken tackade ja. Samtliga intervjuer ägde rum på respektive företags huvudkontor i Stockholm och pågick i cirka 1,5 timme. I detta kapitel förekommer benämningar av "Företag A-E" samt "Respondent A-E". De med samma bokstav hänvisar alltid till samma person/företag. Respondent A och B arbetar som ledarskapsutvecklare på sina företag medan respondent C och D arbetar som HR-chefer på sina företag, respondent E är verkställande direktör på sitt företag. Samtliga respondenter har arbetat mellan sju och femton år med ledarskap och förändringsarbete på olika befattningar.*

---

### 4.1 Deltagande observation






För att få djupare förståelse för hur det kan gå till när organisationer utbildas i självledarskap deltog vi (Lovisa och Alexandra) under en av SelfLeaders halvdagsseminarium för företag, i syfte att observera. Seminariet ägde rum på SelfLeaders huvudkontor i Stockholm (2017-04-04) och pågick under fyra timmar (08.00-12.00), där första hälften bestod av en introduktionsföreläsning och presentation av vad självledarskap innebär, och hur självledarskap vidare på olika sätt kan bidra till en organisation och dess medarbetare. Seminariets målgrupp var ledare och HR-ansvariga på företag och organisationer som potentiellt skulle kunna vara intresserade av att implementera självledarskap på sina arbetsplatser, det vill säga potentiella kunder för SelfLeaders. Andra hälften av halvdagen blev något mer interaktiv och personlig för deltagarna/åhörarna som då fick ta del av övningar och diskussioner. En manlig och en kvinnlig medarbetare från SelfLeaders höll i utbildningen. De inledde med en presentation av vad SelfLeaders gör och hur de arbetar. De berättade om SelfLeaders vision och syfte; att främja individer och organisationers förmåga att bättre förstå, motivera och leda sig själv och andra. Vidare talade de om forskning som självledarskap till mångt och mycket bygger på, där motivationspsykologi och vuxenutveckling är centrala delar.

Deltagarna på seminariet gav intryck av att vara engagerade och uppmärksamma. De tog flitigt anteckningar och ställde frågor till de två föreläsarna. De två föreläsarna talade mycket engagerat och med hjälp av retoriska frågor och reflektionsövningar involverades deltagarna kontinuerligt. Under den andra delen av halvdagen fick åhörarna genomföra olika övningar digitalt i sin smartphone via SelfLeaders app eller hemsida. Syftet med övningarna var att komma fram till och medvetandegöra deltagarna om deras respektive värderingar i livet. En värdering kan definieras som vad en individ

anser vara viktigt, betydelsefullt och meningsfullt i sitt liv. När dessa sedan var identifierade blev det dags för en övning som kallas "Storytelling" vilken går ut på att deltagarna parades ihop och skulle sedan turas om att berätta en personlig berättelse kring en av de värderingar som hen valt. Den ena i paret berättade i lugn och ro i cirka tio minuter medan den andra lyssnade aktivt. Att lyssna aktivt innebär här att inte avbryta, inte komma med följdfrågor eller instämmande utan bara lyssna och ta in. Strax innan övningen började och föreläsarna förklarade hur övningen skulle gå till märktes en subtil och blandad stämning i rummet, både upprymdhet och nervositet. Vissa av deltagarna började skruva på sig oroligt nu när de var tvungna att vara i centrum medan andra gav intryck av att redan ha en berättelse redo att berätta för sin övningspartner. Stämningen blev ljudlig och aktiv när alla par satte igång med sin uppgift. Deltagarnas berättelser varierar i grad av hur personliga de valde att vara - vissa berättade om sorg och saknad av nära som gått bort, stora tragedier och kriser de råkat ut för medan andra valde mer lättsamma och distanserade berättelser att dela med sig av. Föreläsarna hade tydligt påpekat i förväg att allt var tillåtet. När halvdagen avslutades var stämningen god, föreläsarna tackade för sig och berättade kort om olika sätt att utforska självledarskap mer, både för privat del och för sin organisation genom att anlita SelfLeaders. Många av deltagarna stannade kvar en stund efteråt för att prata och ställa frågor till föreläsarna. Nedan följer en kort presentation av begrepp som SelfLeaders (och sedermera våra respondenter) fördjupar sig i att förklara under seminariet och det är även viktiga delar som de arbetar utefter i självledarskap.

- **VUCA:** Är ett akronym för att beskriva den snabbföränderliga och oförutsägbara värld vi lever i idag. Bokstäverna står för de engelska orden *volatility, uncertainty, complexity* and *ambiguity* som kan översättas till *rörlighet, osäkerhet, komplexitet och tvetydighet*. Akronymen började användas av amerikanska militären på 1990-talet och har sedan dess blivit ett populärt begrepp för att beskriva att vårt informationssamhälle utvecklas i en riktning där allt går snabbare och snabbare. SelfLeaders menar att en arbetsgivare behöver ha detta i åtanke för att kunna driva sin verksamhet och ta hand om sina medarbetare samtidigt som man strävar efter att förstå omvärlden. (svd.se, SelfLeaders, 2017)
- **Vuxenutveckling av Kegan:** Professor Robert Kegan är en av de mest centrala profilerna i världen när det kommer till psykologiska utvecklingsteorier. Hans tidiga forskning (1982) utvecklade en teori som påvisar hur människor konstruerar mening och hur vårt meningsskapande ständigt utvecklas. (Kegan 1982) Fram tills dess var den allmänna uppfattningen att människans hjärna i princip slutar utvecklas när vi blir vuxna/har vuxit färdigt, runt 25-årsåldern. Med stöd från bland annat Kegans (1994) forskning tog nya teorier form, teorier som menar att människan ständigt fortsätter att utvecklas livet ut. Med denna insikt kom också tanken om att vi därigenom kan påverka oss själva i syfte att uppnå förändring och utveckling psykologiskt. Detta ger hopp om att en människa kan förändra sitt beteende och SelfLeaders poäng med detta är att vi genom vuxenutveckling och genom självledarskap ständigt kan utvecklas livet igenom. Speciellt de tre senare stegen i Kegans

utvecklingsordning; Socialized mind, Self-Authoring mind och Self-Transforming mind, är betydande för självledarskap och hur väl det kan användas och fungera för en individ och/eller en grupp. (Se bild 3)

Developmental Stage/ Order of Mind (typical ages)	What can be seen as <i>object</i> (the content of one's knowing)	What one is <i>subject</i> to (the structure of one's knowing)	Underlying Structure of Meaning-Making
<b>1st Order: Impulsive Mind</b> (~2-6 years-old)	one's reflexes	one's impulses, perceptions	Single Point 
<b>2nd Order: Instrumental Mind</b> (~6 years-old through adolescence)	one's impulses, perceptions	one's needs, interests, desires	Categories 
<b>3rd Order: Socialized Mind</b> (post-adolescence)	one's needs, interests, desires	interpersonal relationships, mutuality	Across Categories 
<b>4th Order: Self-Authoring Mind</b> (variable, if achieved)	interpersonal relationships, mutuality	self-authorship, identity, ideology	Systemic 
<b>5th Order: Self-Transforming Mind</b> (typically > ~40, if achieved)	self-authorship, identity, ideology	the dialectic between ideologies	System of Systems 

Adapted from Kegan, Robert. *In Over Our Heads: the Mental Demands of Modern Life*. Cambridge: Harvard University Press, 1994. pp. 314-315.

Bild 3: Vuxenutveckling (Kegan 1994)

- **Check-in:** Ett vanligt förekommande begrepp inom självledarskap. En check-in (från engelska ordet) är helt enkelt ett sätt att till exempel starta dagen eller ett möte genom att varje individ får berätta hur hen mår och vad hen upplever just i stunden. En check-in syftar till att bli mer närvarande och att uppmärksamma varandra. Många organisationer tar sig an detta i samband med införandet av självledarskap.

## 4.2 Intervjuer

### *Presentation av studiens intervjuobjekt*

*Företag A* har arbetat med självledarskap i över ett år, parallellt med situationsanpassat ledarskap.

Företaget omvandlar under hösten 2017 sitt huvudkontor till ett aktivitetsbaserat kontor.

*Företag B* började implementera självledarskap för drygt ett år sedan. Deras huvudkontor har varit aktivitetsbaserat sedan 2016.

*Företag C* övergick i samband med införandet av självledarskap även till ett aktivitetsbaserat arbetssätt för ett och ett halvt år sedan, men anser sig fortfarande hela tiden utveckla och förfina förändringen.

*Företag D*:s huvudkontor i Stockholm har för cirka två år sedan övergått till ett aktivitetsbaserat arbetssätt och påbörjade förändringsarbetet med självledarskap under hösten 2016.

*Företag E* var ett av SelfLeaders pilotföretag och införde självledarskap för över tre år sedan. Under hösten 2017 kommer de att övergå till ett aktivitetsbaserat kontor.

### *Förändringsarbete*

Företag A:s HR-chef gick SelfLeaders utbildning och på den vägen insåg SelfLeaders tillsammans med HR-chefen att det var en ledarstil som skulle passa in bra på företaget. Aktivitetsbaserat kontor ska införas till hösten och "då behöver vi nog en ganska stor portion självledarskap tror jag." säger vår respondent. Tre från företaget inledde processen med att genomföra en sex till åtta dagars faciliteringsutbildning på SelfLeaders för att få licens att använda utbildningen. Alla chefer gick sedan två + två dagars utbildning och alla medarbetare fick 1,5 dags utbildning. Efter att organisationen utbildats i ämnet så skulle själva implementeringen ta fart. Då valde företag A att tydligt förmedla företagets värderingar och se till att det fanns utrymme för individerna att forma dessa för att se till att de passade in med vad som drev och engagerade dem. Det som kändes mest nytt med förändringen och självledarskapet var att man nu formade företaget efter individerna istället för att företaget ska sätta målen och individerna ska anpassa sig. Vår respondent beskriver förändringsprocessen som ett ständigt pågående arbete. På företaget är chefer och teamledare medvetna om att man ständigt måste jobba med det för att hålla det vid liv.

Förändringsprocessen hos företag B såg ut på ett liknande sätt som hos alla andra företag vi samtalat med. Interna ledare tränades upp för att sprida kunskap och verktyg vidare i företaget. 1500 medarbetare deltog totalt i förändringen och vår respondent tydliggör att det var valfritt att delta i processen. De flesta var dock positivt inställda till förändringen och har varit glada över att få delta och utvecklas. De som till en början var skeptiska till självledarskap har gett intryck av att ta åt sig allra mest menar vår respondent.

I företag C valde man 2014 att börja satsa på självledarskap. HR-chefen på företaget blev introducerad till självledarskap redan 2001 då hen gick en utbildning och fick komma underfund med sina styrkor, värderingar och hur man kan använda sig av dessa i sitt arbete. När SelfLeaders sedan kunde erbjuda ett paket och en tjänst för företaget att köpa blev det självklart att låta företaget genomgå en

ledarskapsförändring och utbilda alla medarbetare i självledarskap. De började med att samla alla 16 enhetschefer på ett årligt seminarium där SelfLeaders gästade. Där fick enhetscheferna själva prova på och arbeta med sina drivkrafter och värderingar. "Cheferna själv skulle få jobba med de här frågorna, uppleva hur kraftfullt det var och hur djupt man kan komma." berättar respondenten för företag C. Vidare gick alla medarbetare utbildning på SelfLeaders där de fick arbeta med de olika övningarna som ska främja förståelsen för sina egna värderingar och drivkrafter. När arbetet med implementeringen av självledarskap fortsatte efter medarbetarnas utbildning på SelfLeaders var det främst enhetscheferna som HR-personalen förlitade sig på för att sprida kunskapen vidare till sina medarbetare. De hade gått en heldagsutbildning och de flesta var optimistiskt inställda till att få leda arbetet vidare på sina respektive avdelningar. HR fanns hela tiden som ett stöd för enhetscheferna om frågor skulle uppkomma. Vår respondent från företag C betonar vikten vid att man måste kunna förklara varför man väljer att göra en sån här satsning på ett företag. Genom välgrundade förklaringar och genom att låta allt sjunka in och låta förändringen ta tid kan man få förändringen att legitimeras.

Företag D började med att utbilda alla som redan hade en ledarroll. Dessa ledare fick ta del av en föreläsning av representanter från SelfLeaders som hölls på företagets årliga chefsdag. Föreläsningen blev väldigt uppskattad och det såg HR-ledningen som en öppning för att kunna implementera självledarskap i hela organisationen. 16 personer har tränats upp för att kunna leda och sprida vidare den nya ledarstilen internt. Ett halvt år in i förändringsprocessen håller nu alla medarbetare på företag D på att genomföra SelfLeaders workshop där de då ska lära sig mer om vad självledarskap innebär och hur man kan använda det i sitt dagliga arbete. Hela företag D är med i förändringsprocessen, det fanns inget att välja på eller att diskutera, det var alla eller ingen. På frågan om vad som skulle ske om en avdelning, en chef eller medarbetare inte skulle vilja ta del av SelfLeaders idéer så svarar respondent D:

Det går inte! Alla ska med i detta. Vi har de som är sjuka eller bortresta när workshopen sker, då får de helt enkelt haka på i en annan stad. Det var någon som sa att hen inte kunde för att hen hade för mycket på jobbet och då sa jag att hen får ta sig tid.

På företag E gick förändringsarbetet till på liknande sätt som hos företag A-D. På företag E genomfördes dock förändringen för flera år sedan. En av grundarna hade en relation till en av SelfLeaders grundare och på den vägen implementerades ledarstilen. Vår respondent beskriver dock att de idag har frångått mycket av självledarskapets grunder för att istället kombinera de delar som de tyckte fungerade bra med andra ledarskapsmetoder och motivationsteorier.



### *Förväntningar och motiv till förändringen*

Företag A kommer under hösten 2017 att omarbete hela sin kontorsmiljö för att övergå till ett aktivitetsbaserat kontor och i och med detta kommer de behöva förbereda samtliga medarbetare för att klara denna omställning. Dessa förberedelser består av att utbilda medarbetarna i självledarskap för att kunna använda detta som ett verktyg i den nya och friare miljön. Motivet till att införa självledarskap förklaras som en önskan om att det ska kunna bidra till att varje individ ska lära känna sig själv, sina drivkrafter och värderingar bättre. Vår respondent från företag A framhåller att: "Den stora poängen med utbildningen som var ny för mig, det var att man utgick mer från individen och personen, än bolaget och vad de ville." Vår respondent berättar också att hen verkligen tilltalas av självledarskapets helhetssyn på individens behov och motivatorer. Principen av att utgå från individerna för att bygga ett företag till skillnad från den traditionella synen där de anställda ska foga sig efter företagets regler och idéer är det som motiverar respondenten. Slutligen är också förväntningen att medarbetarna allt mer ska kunna arbeta självständigt och utträta sitt arbete utan att ständigt bli tillsagd vad hen ska göra. Förväntningen är att varje medarbetare på sikt ska klara av att göra detta på egen hand, dock med stöd från sin chef om det skulle behövas.

Respondenten på Företag B förklarar varför de som företag väljer att utbilda sina medarbetare i självledarskap med att det i stort handlar om att företaget och ledningen vill slå ett slag för ett liv i helhet där varje individ får drivas av sina värderingar vare sig det utspelar sig på arbetet eller på fritiden. Vidare beskriver respondenten företagets förväntningar på införandet av självledarskap:

Vi hoppas också, att med hjälp av självledarskap, kunna bidra till våra medarbetares känsla av riktning och meningsfullhet på arbetet. I dagens hektiska vardag är det superviktigt att ha motståndskraft och att jobba med stresshantering för sig själv för att kunna bibehålla en hållbar hälsostatus. I förlängningen hoppas vi på att övergången också kommer leda till stärkta relationer mellan medarbetarna på jobbet.

För Företag C är en central förhoppning att förändringsprocessen ska komma att leda till att respektive medarbetare ska få chans att komma underfund med sina personliga drivkrafter sammanfattat som: *vad motiverar mig i mitt arbete? Vart hittar jag glädjen? Vad är det som gör att jag går upp på morgnarna och med glädje går till jobbet?* Respondenten på företag C betonar verkligen att de vill ge sina medarbetare möjlighet att komma till insikt kring dessa frågor. Ledningen upplevde också att de aldrig tidigare hade arbetat med något som liknade självledarskap och känner sig därför förvåntansfulla inför hur processen utvecklas. Respondent C förklarar också att deras förväntningar på förändringsarbetet handlar om att de hoppas på att självledarskap ska leda till att medarbetarna trivs bättre på sin arbetsplats och att det är viktigt för företaget och dess ledning att de har medarbetare som är på rätt plats, så att säga. Inser en individ att hen inte får möjlighet att leva ut sina värderingar på sitt

nuvarande arbete är det i förlängningen bra för då kan denne söka sig vidare till en arbetsplats där individens värderingar uppfylls bättre samtidigt som Företag C kan rekrytera nya medarbetare vars värderingar och drivkrafter går i linje med företagets. Respondenten påpekar också kopplat till varför förändringen sker och deras förväntningar på den att:

Det är sällan HR-processer ger omedelbara resultat utan som nästan alltid med människor och förändringar så behöver saker få ta lite tid och få sjunka in. Man måste också förstå sammanhanget i detta, varför gör vi detta? Jo, för att vi jobbar med företagets värderingar och nu tittar vi på individens värderingar.

Bakgrunden till att Företag D valde att införa självledarskap i sin verksamhet var att de redan påbörjat processen mot att bli en aktivitetsbaserad arbetsplats. Respondent D beskriver det som att företaget kontinuerligt har tagit små kliv i riktning mot ett ökat självledarskap och därför när väl beslutet om att utbilda samtliga medarbetare i självledarskap kom var det många medarbetare som reagerade med att de redan tyckte sig arbeta i linje med självledarskapets grunder. "Våra förväntningar är att vi ska kunna skapa tydlighet, att våra medarbetare ska känna sig trygga med vad de har befogenhet och utrymme att göra." berättar respondenten på företag D. Vidare handlar denna tydlighet om tryggheten i att kunna fatta självständiga beslut grundade i två punkter som varje medarbetare bör ta ställning innan beslutet fattas: 1. Du pratar med de personer som berörs av beslutet, och 2. Att du frågar någon som är kunnig inom det området som beslutet omfattar. Utifrån detta menar Företag D att medarbetarna tar ansvar för sina handlingar och förhoppningsvis fattar förståndiga beslut. Respondenten på företag D beskriver deras motiv till förändringsarbetet så här:

Det är också en tanke som vi har med det här (arbetet med självledarskap) att man skulle öka våra medarbetares kunskap om sitt eget "må-bra" - vart går mina gränser, vad mår jag bra av? Mår jag bra av att ha lite småkoll på mailen lite hela tiden? Då gör jag det. Eller mår jag istället bra av att helt lämna jobbtelefonen på jobbet? Då ska man få göra det. Det här blir ju en viktig ledarutmaning att arbeta med - att alla får välja utefter sitt må-bra men utan att det krockar, och att då kunna hitta en rimlig förväntningsgrad på varandra i det här.

Företag D säger sig också ha gjort en banbrytande förändring i att vända på processen av beslutsfattande i organisationen. Tidigare gick det till så att ledningen bestämde saker och förmedlade sedan resultatet till medarbetarna. Medan de nu, och i framtiden, istället frågar medarbetarna om deras tankar och åsikter först. Efter det samlas ledningen för att sammanfatta detta till en affärsplan.

Företag E implementerade självledarskap i sin organisation för att lösa effektivitetsproblem. Den hierarkiska strukturen ansågs inte vara passande för att på ett snabbt sätt lösa problem och utvecklas.

Företag E:s förväntning på förändringen var att kunna skapa en personligare arbetsplats där medarbetarna känner sina egna värderingar och kan samarbeta i harmoni med sina kollegor.

### *Motstånd*

Under den här förändringsprocessen stötte företag A på motstånd. Respondenten tog upp svårigheter med att införa självledarskap i en organisation och berättar:

Absolut, det var vissa som inte ville. När man gör den här utbildningen så sitter man ju faktiskt 20 minuter och berättar om sina drivkrafter och personliga värderingar, med konkreta exempel utan avbrott, vilket gör det rätt speciellt. Det kom fram saker där som man inte kände till om sina arbetskamrater, man valde i och för sig att berätta vad man vill men det blev ganska öppet och bra, vilket vissa tyckte var lite obehagligt och andra lite flummigt.

Respondenten beskriver svårigheterna med att genomföra en sådan här förändring i ett företag som är inriktat på teknik, sälj och service. Det är majoriteten män i bolaget och det hör inte till det vardagliga att de pratar känslor och inre motivation med varandra. Det kan också finnas en svårighet i att kontrollera alla personliga värderingar och mål som man ber individerna att utveckla och uttrycka i och med införandet av självledarskap, uppger respondent A. Respondenten uttrycker svårigheten med att låta alla få vara sig själva och leva sina drivkrafter fullt ut på arbetsplatsen. Hen är noga med att förklara att detta måste ske inom tydliga ramar, regler och gemensamma värderingar som sätts upp.

På företag B var det svårt att hitta problem som införandet av självledarskap hade fört med sig. Det enda svårigheten var några direkt blev skeptiska till det hela. Dock menar respondenten att det senare visade sig vara dem som förändrats allra mest:

De grupper som sällan fått mötas och prata om sina värderingar och känslor brukar efter ett tag blomstra och suga åt sig som torra kaktusar i öknen. Så, de individer som är mest motvilliga kanske är de som behöver det mest.

Företag C stötte på en del motstånd. Respondenten berättar hur hen behövde handskas med en avdelningschef som inte var positivt inställd till förändringen. Avdelningschefen var inte övertygad om att detta skulle främja deras arbete och valde därför att inte utbilda personalen i självledarskap. Alla var inte fullständigt motstridiga utan vissa var bara lite skeptiska och tyckte att det kändes obehagligt att ta upp och prata om privata saker som värderingar och inre drivkrafter. Respondenten på företag C berättar att:

Det var en avdelningschef som sa ”jag tror inte mina medarbetare kommer göra det här”. Det var också där reaktionerna kring ”mina värderingar är min privatsak” kom. Då får man ta det, det är inte så mycket att tjafsa om.

Företag D uppdagade ett slags motstånd som inget annat företag direkt nämnde, nämligen oroliga chefer. När personalen blir självledande och mer självständig förändras chefens uppgifter. Nu ska medarbetarna inte längre kontrolleras utan bara coachas och cheferna finnas som stöd om problem skulle uppstå. Respondenten från företag D berättade också om skepsisen till den stora ekonomiska satsningen företaget valde att göra. Det motståndet har man bemött genom att förklara självledarskapets nytta.

Vi hade ju cheferna med så det var ju bra, vi svarar och försöker förklara gång efter annan att vi inte kommer överleva om vi inte låter våra medarbetare ta sitt ansvar, och våra medarbetare *vill* ta sitt ansvar för sina uppgifter!

Företag D och E har upplevt motstånd i den mening att medarbetare först har uttryckt en vilja att få bli mer självledande och självgående med mer frihet. Men sedan när de faktiskt får denna frihet uppstår ilska och förvirring och medarbetarna klagar på att de inte får någon uppföljning av sina chefer, de vet inte vad som förväntas av dem längre. Här är våra respondenter från företag D och E överens om att man måste identifiera vilka dessa individer är för att coacha och leda de in i en mer självledande roll.

### *Resultat av förändringsarbetet*

Företag A hade en kick-off 2015 där de mätte samtliga medarbetares engagemang och de fick då 4,1 på en femgradig skala. Sedan gjorde de samma undersökning år 2016 efter att samtliga medarbetare genomgått utbildning i självledarskap och fick resultatet 4,5 på en femgradig skala. Företag A ser detta som ett tydligt resultat samtidigt som vår respondent påpekar att flera faktorer utöver förändringsarbetet självklart kan påverka. Som exempel på hur deras dagliga verksamhet påverkats efter förändringsarbetet har medarbetare och chefer fler personliga samtal med varandra nu än tidigare, uppger vår respondent. Respondent A betonar också vikten av att ständigt fortsätta arbetet efter förändringen för att bibehålla resultatet. En central del i förändringsprocessen har varit hur företaget har förändrat sin syn på hur medarbetarsamtal går till. Numera utgår samtalet från medarbetaren istället för att chefen styr samtalet jämfört med tidigare. Medarbetarens drivkrafter och värderingar står i fokus och tillsammans ser chef och medarbetare över hur individens förmågor och värderingar kan uppfyllas i så hög grad som möjligt. Respondenten talar också mycket om check-ins och att de infört dessa på alla möten. De upplever att dessa check-ins har ökat medarbetarnas medvetenhet och lyhörddhet, både för sig själva och gentemot sina kollegor.

Företag B som har arbetat med självledarskap i snart ett och ett halvt år menar att de bara är i början av sin resa och strävar ständigt mot att förbättra och utveckla medarbetarnas engagemang och självledarskap. Respondenten på detta företag vittnar om att hen tillsammans med resten av ledningen dagligen observerar hur deras medarbetare kan koppla sina personliga värderingar till företagets och hur det påverkar engagemanget och motivationen på ett positivt sätt. Detta ökar ledningens övertygelse om att de är på rätt spår.

På Företag C har deltagandet i självledarskapsutbildningarna varit frivilligt och vår respondent berättar att ledningen kan uppleva skillnader i engagemanget från olika avdelningar. Vissa avdelningar har valt att arbeta vidare med SelfLeaders och vidareutbilda sig ytterligare medan några avdelningar vänligt avböjt, och i något enstaka fall vägrat, delta i förändringsarbetet över huvud taget. De avdelningar som vill fortsätta lära sig mer om självledarskap är nyfikna på de effekter som de redan märkt av, bland annat sin egen personliga utveckling, upplevd känsla av motivation och en känsla av att lära känna sina kollegor bättre. Respondenten på Företag C svarar på frågan om hur den avdelning som vägrat delta fungerar jämfört med de avdelningar som har fullföljt processen:

Vi på HR kan tydligt se att den här avdelningen jobbar på med sitt. Man har bara fokus på saksamheten, så fort det handlar om samarbete eller lyhördhet så är inte den avdelningen lika fungerande, den har inte samma öppenhet som de andra avdelningarna. Så ja, vi ser tydliga skillnader!

De tre senaste åren har Företag C's sjukfrånvaro minskat successivt mer för varje år. Respondenten påpekar att det är omöjligt att säga hur stor del självledarskapet har i detta men de är numera nere på 2,9 jämfört med 3,1 år 2016 och 3,4 år 2015. Vår respondent ser en tydlig koppling till att deras medarbetare upplever en ökad känsla av autonomi - att känna och kunna leda och påverka sin arbetssituation i allt större utsträckning. Dock har arbetet med självledarskap gjort att känslor som dolts och grävts ner kommit upp till ytan. Några medarbetare har upplevt att stämningen på arbetsplatsen har blivit mer intim, på gott och på ont. Några känner sig obekväma med att lämna ut sina privata tankar och djupaste sorger och har då fått information om att de inte är tvingade att dela med sig av detta om det inte vill. En annan följd av förändringsarbetet och att medarbetarna blir medvetna om sina värderingar är att vissa personer inser att de faktiskt inte får leva ut sina värderingar på sin arbetsplats. Detta gör i sin tur att medarbetaren mår sämre på sikt och då kan det vara rätt att byta arbetsplats. Detta ser respondenten på Företag C som en naturlig konsekvens och som en värdefull insikt för dessa individer.

För Företag D som påbörjade förändringsarbetet med självledarskap så sent som i höstas har processen inte kommit lika långt som för vissa andra företag i studien. Vår respondent berättar om de resultat

som de upplever hittills och ger ett exempel på en kollega som varit helt lyrisk efter utbildningen och sagt att det här var bland det mest givande som hen hade varit med om.

Företag D vill arbeta vidare med flexibilitet för sina medarbetare för att varje enskild individ ska hitta en arbetssituation som passar dem. Det kan handla om att vissa vill sitta på kontoret klockan 08:00-17:00 och arbetar bäst där medan andra hellre vill ha möjligheten att arbeta hemifrån. Respondenten tror att nya ledarskapsutmaningar kan uppstå i och med förändringen och att ledningen och cheferna behöver tänka på ett nytt sätt för att kunna anpassa ledarrollerna till situationen samt till företagets nya aktivitetsbaserade arbetssätt. Respondenten tror att ledarskapsrollen i framtiden skulle gynnas av att spridas ut på fler individer och på så sätt kan ansvaret fördelas till fler och generera ökat engagemang och effektivitet:

Än så länge är allt väldigt lustfyllt, men det är klart att en dag kanske vi kommer till en punkt där vi upptäcker att nu har vi förmedlat och jobbat med självledarskap länge och du, som individ, har fått alla verktyg du behöver - men du gör det ändå inte, du bara sitter där. Då kommer det bli en ledarskapsfråga. De som alltid sitter och väntar på att bli tilldelade saker att göra, det funkar inte så längre här på Företag D! Och vad behöver du för att förändra ditt beteende, blir ju första frågan förstås. Kanske en utbildning, få mer information - ok, då gör vi det. Men om det inte går, då kanske inte det här jobbet passar dig.

Företag D betonar också vikten av att låta förändringar ta tid och att uppmuntra medarbetare att våga "åka med" på färden. Även om det känns som att förändringen drabbar en för stunden så kan det bli bättre när bitarna faller på plats så småningom. Respondenten berättar också hur tacksam hen är över att arbeta på ett företag som tar sina medarbetares personliga utveckling och välmående på allvar. En sådan här satsning får man inte göra överallt, menar hen.

I företag E menar respondenten att självledarskapet lett till att organisationen ständigt utvecklas. Genom att alla medarbetare tänker själva och tar egna beslut så utmanar man ständigt varandra. Det blir inte en persons vision, idéer och beslut som präglar organisationen utan självledarskapet kan bidra till ett klimat och en kultur där man inte är rädd för att ifrågasätta eller ifrågasättas. Alla är medvetna om att det är det som för utvecklingen framåt. Vår respondent påpekar dock att de valt att gå ifrån vissa delar av självledarskap på grund av att man inte tyckte detta fungerade optimalt i början. Till exempel arbetar företag E inte alls vidare med medarbetarnas personliga värderingar. Respondenten förklarar att de frångått självledarskap på grund av att de som företag började i fel ände när de påbörjade arbetet med varje individs personliga värderingar. Företaget hade nämligen inga bolagsvärderingar vid den tidpunkten och vår respondent tror att detta gjorde att de personliga

värderingarna blev mindre relevanta och användbara då medarbetarna inte hade någon gemensam bild av vad företaget står för.

#### 4.3 Sammanfattning av resultat

Studiens resultat visar att det är gemensamt för alla företag att man givit alla möjligheten att ta del av utbildningar inom självledarskap. Detta har lett till mestadels positiv respons bland medarbetarna. För tre av företagen är deltagandet obligatoriskt och för två var det valfritt. Förväntningarna och motiven till förändring kan sammanfattas som en önskan om att medarbetarna ska nå personlig utveckling och på så sätt prestera bättre på arbetet. Förhoppningarna hos vissa är också att medarbetarnas välmående fysiskt och psykiskt ska förbättras genom självledarskap. För några är kombinationen självledarskap och aktivitetsbaserat arbetssätt en god matchning då självledarskap ses som en förutsättning för att klara av att arbeta aktivitetsbaserat effektivt. Självledarskap kan leda till vissa problem. Alla är inte bekväma med att dela med sig av personlig information på arbetet och vissa klarar inte av att leda sig själva, utan är van vid chefers beordrande. En förändring i sig verkar också kunna väcka oro hos medarbetare. Dock är många positiva och förväntansfulla.

## 5. Analys

*I detta avsnitt analyseras studiens empiri utifrån en tematisk analys kopplad till relevanta teorier i syfte att försöka tolka och tyda respondenternas svar samt göra tolkningar bortom respondenternas explicita svar.*

---

### 5.1 Att lyckas med förändringsarbete

#### *Rövik och adoption av reformer*

Arbetet med implementering av självledarskap handlar om att förena företagets värderingar med medarbetarnas personliga, vilket enligt Rövik (2000) underlättar förändringsarbetet i en organisation. Han menar att en reform måste anpassas så den går i linje med företagets och de personliga värderingarna innan den implementeras. Självledarskap får ett slags försprång i den processen då det är just det som teorin går ut på. Av de respondenter som deltagit i undersökningen beskriver nästa alla en snabb tillkoppling av den nya reformen. Rövik beskriver snabb tillkoppling som den typen av adoption som går friktionsfritt och lätt att införa. Det uppstår inte mycket motstånd utan snabbt genomsyras organisationen av det nya konceptet.

Samtliga företag som deltagit i studien uppvisar ett hängivet engagemang till förändringen, menar de intervjuade respondenterna. Företagen har anammat ett tillvägagångssätt som tyder på att de helhjärtat tar sig an förändringsprocessen, och tron om att förändringen kan komma att bli framgångsrik upplevs som stark. Den positiva inställningen organisationerna och medarbetarna överlag verkar ha att göra med självledarskapets grunder och stämmer väl in på hur Rövik (2000) ser på välanpassade reformer. Flera respondenter upplevde att det finns en koppling mellan självledarskapets grundtankar om värderingar och drifter och den snabba tillkopplingen som skett.

### 5.2 Att tackla motstånd

#### *Argyris & Schön + Ford & Ford om motstånd*

Förändringsprocesserna på de företag vi studerat har skett utan avsevärt mycket motstånd hos medarbetarna, menar de chefer vi intervjuat. Det som nämndes var chefers oro över att arbetsuppgifterna förändras kraftigt och de såg inte längre samma nytta och mening med sitt arbete när alla medarbetare ska leda sig själva. Denna oro är något helt naturligt och tecken på en frisk och fungerande organisation enligt Argyris och Schön (1974). Människor har en naturlig tendens att alltid hitta vinnare och förlorare vid förändringar och motståndet skapas ur detta. Medarbetare är rädda att blir förlorarna. När man inför självledarskap i en organisation ges mer makt och frihet till alla medarbetare vilket förändrar chefernas roll markant. Rädslan över att inte längre behövas eller känslan av att vara oviktig är såklart något som får de att i början av förändringen känna sig som offer eller förlorare. Hur ledarna av förändringen väljer att tackla detta menar Ford och Ford (2008) blir



avgörande för förändringsprocessens slutresultat. Genom att höra in motståndet och se det som feedback kan man lösa problemen istället för att tysta ner och låta irritationen förvärras. Företag D upplevde motstånd och hade, enligt respondenten, lyft upp oron och diskuterat chefernas framtid och att dem kanske behövde fundera på hur deras arbetssätt borde utvecklas och modifieras för att passa in med självledarskap. Enligt Ford och Ford är det helt rätt sätt att tackla motståndet, genom att se det som feedback. Ledningen hade inte varit tillräckligt tydliga med vilken roll cheferna nu efter förändringen skulle anta. Genom att förtydliga detta och tillsammans diskutera fram lösningar och nya uppgifter kan förändringsprocessen fortsätta och motståndet försvinna.

Ett annat problem eller motstånd som några företag upplevde vid förändringsprocessen var medarbetarnas osäkerhet, påpekade respondenterna på dessa företag. I ett fall (Företag E) hade medarbetarna länge pratat om att de ville ha mer makt, frihet och inflytande i arbetet. När självledarskap sedan infördes upplevde VDn på företag E att medarbetarna blev överrumplade, de visste inte vad de skulle göra. De var så pass vana vid att bli delegerade uppgifter att de inte kunde hantera friheten på ett effektivt sätt. Respondenten vid företag D upplevde ett problem kring att alla inte är lika duktiga på att hantera självständigt arbete och självledarskap. Dessa, menade respondenten, måste man som chef identifiera och erbjuda mer stöd till för att självledarskap ska fungera effektivt. Att lyfta upp motståndet, se problemen och försöka hitta lösningar är återigen helt i linje med Ford och Fords (2008) tankar kring hur man bör hantera motstånd.

### 5.3 Förändringen kopplat till motivationsteorierna

#### *Antonovskys KASAM och motiv till förändring*

Deltagarna i denna studie lägger stor vikt vid att motivet till införandet av självledarskap i första hand ska bidra till medarbetarnas ökade välmående och välbefinnande. Flera respondenter beskriver hur de önskar öka sina medarbetares medvetenhet kring sina personliga drivkrafter och värderingar, vilket också är syftet med Manz (1991) självledarskap. Dessa syften kan även kopplas sammans med Antonovskys (1987) teori om KASAM, känsla av sammanhang, där känsla av meningsfullhet spelar en central roll. Antonovsky menar att en hög känsla av sammanhang, i livet generellt eller direkt kopplat till en specifik uppgift, gör att vi mår bättre och kan hantera motgångar och svårigheter på ett effektivare sätt samtidigt som vår hälsa bibehålls. För att känna en hög känsla av sammanhang krävs att individen upplever tillfredsställelse inom tre viktiga områden: begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Begreppet meningsfullhet, enligt Antonovsky “visar på i vilken utsträckning en individ känner att livet har en känslomässig innebörd och betydelse, att de krav och svårigheter som man stöter på är värda att investera energi och engagemang i”. (Antonovsky 1987 s. 45) I linje med detta uppger respondenterna från samtliga företag i studien att de värnar om medarbetarnas drivkrafter och värderingar vilket kan tolkas som att de också värnar om medarbetarnas känsla av meningsfullhet till sitt arbete. Det vill säga, att få medarbetarna att förstå varför de utför sitt arbete och

att genuint och självständigt kunna se den holistiska helheten av hur hens arbetsinsats påverkar såväl det egna företaget som omgivningen. Viljan att stärka medarbetarnas självledarskap antas också leda till en ökad känsla av sammanhang och meningsfullhet kopplat till arbetet.

De olika företagens inställning till hur de ska få sina medarbetare att delta i förändringsarbetet varierar. Tre av respondenterna, från företagen A, C och E berättar hur deltagandet är valfritt och upp till varje avdelning inom organisationen att avgöra om de vill ta del av förändringen. De två resterande företagen har beslutat att utbildning och införandet av självledarskap ska vara obligatoriskt för alla medarbetare. Om detta har någon påverkan på medarbetarnas motivation ligger utanför denna studies ramar. Dessutom är det ännu för tidigt att uttala sig angående detta eftersom processen fortfarande är i uppstartsfasen för alla företag utom företag E. Däremot kan det, utifrån KASAM, konstateras att om ett krav på aktivt, obligatoriskt deltagande krävs är det viktigt att detta krav kombineras med en tydlig och pedagogisk förklaring till varför detta ska genomföras av alla och vilka vinster det kommer kunna bidra till för att individen ska känna sig delaktig och därigenom motiverad till processen. Om ledningen struntar i att förtydliga de positiva effekterna av förändringen är risken stor att medarbetarna inte kommer att uppleva någon motivation till att vilja vara en del av förändringen eller inte kommer att tillåta sig bli förändrad i den riktning organisationen önskar. Enligt Antonovsky (1987) är det av största vikt att en individ förstår varför någonting sker. Detta ökar en av de tre delkomponenterna i KASAM, nämligen *begriplighet*. Hög begriplighet leder till att individen upplever sin omvärld, i detta fall arbetsplatsen och arbetsuppgifterna, som sammanhängande och begripliga och det i sin tur gör att individen känner glädje i utförandet av sina arbetsuppgifter. KASAMs tredje delkomponent *hanterbarhet* beskrivs av Antonovsky som "I vilken grad en person upplever sig ha resurser till sitt förfogande för att hantera väntade och oväntade skeenden och händelser i livet." (Antonovsky 1987 s. 45) I denna studies fall skulle det kunna liknas med i vilken grad en individ upplever sig rustad för införandet av självledarskap samt övergången till ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Intressant i sammanhanget är också det faktum att självledarskap som ledarstil bygger på att lära sig förmågan att hantera och leda sig själv genom kognitiva strategier som är tänkta att fungera som effektiva verktyg för individen för att just kunna handskas med stora förändringar och oväntade situationer, vilket stämmer väl överens med Antonovskys hanterbarhet.

### *SDT och otydlighet - kan självledarskap bli kontraproduktivt?*

Enligt välkända motivationsteorier som Self Determination Theory (SDT) och Krav-kontroll-stödmodellen så krävs det en balans mellan olika dimensioner och komponenter för att skapa en motiverad, engagerad och fungerande arbetssituation. Det som visat sig i denna studie och det som Gisela Jönsson (KTH 2015), forskare vid KTH, också beskriver är hur självledarskap kan skapa oreda i balansen mellan autonomi, stöd, tillhörighet och kompetens. Flera respondenter berättade hur vissa medarbetare inte klarat av förändringen och inte alls lyckats leda sig själva. Väldigt många visade sig

vara beroende av sina chefer och blev överrumplade av det nya ansvaret och friheten som blev en del av deras roll efter förändringen. Frågan som kan ställas är om autonomi kan bli för stor? Kanske att en för stor dos autonomi och självbestämmande kan leda till att en individ känner sig vilse utan vägledning. Det samma gäller för känsla av tillhörighet, kanske finns det en risk att denna försvinner om ingen ser, stöttar och bekräftar individens framsteg. Även kompetensen eller kontroll över sin arbetsituation kan kännas oviss om kraven och förväntningarna är otydliga från chefer och ledning, vilket självledarskap utan tillräcklig coachning och tillräckligt stöd skulle kunna leda till. (Deci & Ryan 2000) (Theorell 2003)

### *Ett aktivitetsbaserat arbetssätt och självledarskap*

Samtliga företag i studien hade nyligen eller var i intervjuandets stund mitt uppe i införandet av ett aktivitetsbaserat kontor parallellt med förändringsprocessen kring självledarskap, berättar respondenterna. Respondenterna beskriver omvandlingen genomgående som positiv och hoppas att den nya miljön ska kunna bidra till förbättrade förutsättningar för produktivt arbete på arbetsplatsen. SelfLeaders har själva inga uttalade krav eller riktlinjer om att självledarskap nödvändigtvis behöver kombineras med det aktivitetsbaserade arbetssättet, vilket tyder på att det öppna kontorslandskapet är en trend som många verkar tycka går hand i hand med självledarskapets principer. Alternativt tvärtom, att ett aktivitetsbaserat arbetssätt kräver förmåga av självledarskap.

Så, varför investerar så många företag i att övergå till aktivitetsbaserat? Seddigh (2015) menar att förespråkare för de öppna kontorslandskapen framhåller att kostnadsbesparing och förbättrade möjligheter för kommunikation är värdefulla incitament. Motståndare hävdar att öppna kontorslandskap bidrar till sämre arbetsprestation samt försämrad hälsa bland medarbetarna. Respondent D berättar att företaget i framtiden vill kunna erbjuda sina medarbetare ännu större flexibilitet kring sin arbetsmiljö och sina arbetstider. Beroende på hur varje individ arbetar bäst ska denne ha möjlighet att kunna välja att arbeta hemifrån, i olika delar av kontoret samt på andra tider än traditionella kontorstider. Seddigh (2015: 2016 et al.) diskuterar möjligheten att ett aktivitetsbaserat arbetssätt kanske inte passar för alla individer, utan bara för en del. Vi kan se likheter mellan kritiken mot aktivitetsbaserat kontor och vad kritiker till självledarskap säger, nämligen att det inte fungerar för alla. I och med att företagen i denna studien bara nyligen alternativt ännu inte alls påbörjat omvandlingen till ett aktivitetsbaserat arbetssätt är det ännu för tidigt att analysera effekter av detta arbetssätt. Det är däremot intressant att notera det faktum att samtliga företag i studien väljer att omvandla sitt arbetssätt och sina kontor till aktivitetsbaserade. Detta var något som visade sig under studiens gång.

## 5.4 Effekter av observationer

### *Hawthorneeffekten- och medverkandeeffekt*

Alla företag utom ett som anammat självledarskap till fullo, är positivt inställda till varje del och ser inga direkta negativa följder av det utom enstaka små invändningar från medarbetarna, enligt ledningen. Respondenterna i studien uppgav också sina medarbetare och kollegor som extremt positiva till det nya och många hade redan börjat se positiva konsekvenser av det. Respondenten på företag E berättade att de kommit längre i sin process och valt att ta bort vissa delar av SelfLeaders koncept och skraddarsy ett eget med det som de tyckte fungerade i deras organisation. Det finns ett samband mellan företaget som valt att välja bort vissa delar av självledarskapskonceptet och tiden i förändringsprocessen då det har gått längst tid, över fyra år, sedan förändringsprocessen påbörjades. Medverkandeeffekten kan vara något som spelar in och gör att fem av sex respondenter var så positiva till förändringen. En av respondenternas medarbetare hade vid tillfälle sagt "Åh vad roligt att det är för oss alla och inte bara för cheferna!". Det är precis det medverkandeeffekten handlar om, att glädje och nöjdhet kan uppstå hos de medverkande genom att bara få vara med och delta i en förändring. (Menezes 2012) Hawthorneeffekten är också något som kan spela in och göra så att resultatet av en förändring ser ut att vara bättre än vad det egentligen är. Hawthorneeffekten syftar till att människor som vet att de observeras presterar bättre än de som inte vet att de blir det. När en organisation genomgår en stor förändring vet medarbetare att chefer och ledare håller extra koll och gör utvärderingar för att se om förändringen ger några effekter. Hawthorneeffekten ger då sken av en tydligare och bättre effekt än vad som egentligen är rättfärdig. Efter förändringsarbetet är över och alla förväntas arbeta själva inom det nya kan det visa sig att effekten blir en annan. (Berthelot 2011)

## 5.5 Sammanfattning av analys

I analysavsnittet framkom hur självledarskap passar väl in i Røviks (2000) modell om hur snabb tillkoppling framgångsrikt uppnås. Alla respondenter utom respondent E uppger att de själva tillsammans med de företag som de arbetar för är helhjärtat dedikerade till att införandet av självledarskap ska fungera väl i framtiden. Detta är enligt både Røvik och Ford och Fords (2008) en förutsättning för att förändringsarbetet ska bli framgångsrikt och accepterat bland medarbetarna. Respondenterna uppger att företagen i denna studie tagit till sig och lyssnat på medarbetarnas åsikter och motstånd för att kunna använda denna feedback i syfte att vidareutveckla förändringsarbete, något som viktigt för att undvika att motståndet växer och/eller undertrycks, enligt Ford och Ford (2008).

Vidare analyseras motivet till implementering av självledarskap. Ledningen på företagen valde att ta till självledarskap i organisationen för att främja medarbetarnas välmående och välbefinnande genom att få utlopp för sina personliga värderingar och drivkrafter i företaget. Det stämmer överens med Antonovskys KASAM (1987) och hur en individ ska kunna leva ett meningsfullt liv. Företagen har

valt att införa självledarskap med olika krav, enligt respondenterna. På två av företagen är självledarskaputbildningen obligatorisk, på resterande tre var det frivilligt att delta. En viss risk finns med att påtvinga en så pass personlig förändring och Røvik samt Antonovsky menar att det ställer höga krav på ledningen att lyckas förmedla syftet och de positiva effekterna som förändringen kan bidra till.

Frågan om autonomin kan bli för stor diskuteras vidare i analysen. Enligt Krav-kontroll-stödmodellen och Self Determination Theory (SDT) krävs en balans mellan krav, kontroll, stöd och tillhörighet, kompetens och autonomi för att en individ ska kunna vara optimalt motiverad, effektiv och engagerad. Denna balans kan vid självledarskap potentiellt sättas ur spel när självbestämmandet ökar.

Vi har kunnat se tendenser av Hawthorne- och medverkareffekten och hur det verkar påverka medarbetarnas inställning kring förändringarna. Enligt respondenterna är nästan alla på företaget helt för förändringen och tycker att det mesta är utvecklande, spännande och roligt. Att de är observerade av ledning och chefer i början av förändringsprocessen kan vara förklaringen till den positiva inställningen om man ska lita på Hawthorneeffekten.

Samtliga företag i studien har eller planerar att inom en snar framtid göra om sina kontor till aktivitetsbaserade kontor. Våra respondenter framhöll att detta kommer att bli en förändring som bidrar till förbättrad arbetsmiljö, ökad produktivitet och större förutsättningar till att kunna erbjuda sina medarbetare en flexibel och mångsidig arbetsmiljö med mer flexibla arbetstider.

I analysavsnittet har resultatet från intervjuerna kopplats samman med utvalda teorier och forskning. I nästa avsnitt kommer slutsatser grundade på analysen att presenteras i kort form.

## 6. Slutsatser

*I följande avsnitt besvaras studiens frågeställningar.*

---

### 6.1 Vilka utmaningar förekommer vid introducerandet av självledarskap i organisationer som gått kurser och utbildats via SelfLeaders?

Utmaningar vid introducerandet av självledarskap i organisationer som framkommit av denna studie kan bland annat bestå i att alla på arbetsplatsen ska anta nya roller och uppgifter vilket kan leda till oro och missnöje. Ytterligare en utmaning kan bestå i att självledarskap bygger på personliga värderingar och drifter, det kan anses problematiskt då alla individer inte känner sig bekväma med att dela med sig av dessa.

### 6.2 Vilka motiv har/hade cheferna och ledningen till förändringsarbetet?

Motiven bakom förändringen hos företagen var att skapa en ny miljö för att främja medarbetarnas kreativitet, produktivitet och välmående. Det fanns också ekonomiska motiv då förespråkare för aktivitetsbaserat arbetssätt menar att en stor fördel med att kombinera självledarskap och aktivitetsbaserat arbetssätt är att det är kostnadseffektivt. Dessutom nämns chansen till lägre antal sjukdagar bland medarbetarna som en potentiell följd vilket motiverar förändringen tack vare att upplevt välmående och hälsa ökar, enligt våra respondenter.

### 6.3 Vilka faktorer anser ledare som implementerat självledarskap i en organisation är viktiga att ta hänsyn till?

Utifrån analysavsnittet har de viktigaste, mest centrala delarna av denna studie sammanfattats för att sedan kunna presentera vad de ledare vi har intervjuat anser är viktigt att tänka på vid implementering av självledarskap. Vi har också i vår analys identifierat några faktorer som vi är angelägna att fokusera på. Dessa kan ses som inspiration till chefer och ledare för hur organisationer och företag kan underlätta en implementering av självledarskap i syfte att uppnå en förbättrad arbetsplats.

- En organisation som hängivet tar sig an kommande förändringsarbete har troligtvis större chanser att lyckas nå önskat mål. Se till att samtliga inom företaget är engagerade i förändringen.
- Var noga med att även cheferna och de redan befintliga ledarna förstår syftet och hur de i framtiden ska arbeta för att främja allas självledande. Det ökar chanserna för att medarbetarna ska känna sig positivt inställda.
- Motivera förändringen väl. Förklara syftet och potentiellt positiva effekter av förändringen för att på så vis öka medarbetarnas förståelse och därigenom motivation.

- Se motstånd som värdefull feedback för att undvika konflikter och missnöje bland medarbetarna.
- Även om självledarskap förutsätter självständigt ledande är det viktigt att chefer och ledare finns där för att coacha och stötta i införandefasen. Annars finns risk att medarbetarna upplever stress och prestationsångest.
- Var medveten om, främst i förändringens tidiga stadie, att medarbetarna kan uttrycka ett starkt engagemang och nöjdhet påverkat av hawthorne-/medverkareffekten.
- Många företag väljer idag att övergå till ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Om detta eftersträvas kan det vara värdefullt att arbeta med självledarskap parallellt för att medarbetarna ska få verktyg att leda sig själva i den nya, friare miljön.

Dessa punkter kan som sagt ses som möjlig inspiration för företag. Det skall dock nämnas att samtliga företag i denna studie inte använt sig av självledarskap under speciellt lång tid ännu vilket kan bidra till att respondenternas svar skulle vara annorlunda om förändringen pågått under längre tid. Detta diskuteras vidare i slutdiskussionen nedan.

## 7. Slutdiskussion

*I det avslutande avsnittet framförs kritik mot studien. Vi redogör för studiens forskningsbidrag och avslutar med att nämna förslag på framtida undersökningar.*

---

### 7.1 Diskussion

Vid inledningen av denna forskningsprocess avsåg vi att studera självledarskap isolerat. Det visade sig dock att i nära relation till självledarskap introduceras ofta det aktivitetsbaserade arbetssättet i kombination. Detta fann vi mycket intressant och beslutade oss för att inkludera detta fenomen i vår studie.

Vi var mycket nyfikna på att undersöka självledarskap eftersom vi hört talas om den nya ledarstilen som allt fler företag väljer att utbilda sig i och vi hade många obesvarade frågor kring eventuella motiv till att införa självledarskap. Dessutom hörde vi väldigt lite negativt om ledarstilen och blev nyfikna på att gräva djupare för att se om vi kunde stöta på några baksidor.

Efter att ha genomfört studien känns det relevant att återigen påpeka att alla respondenter är chefer och mer eller mindre ansvariga för förändringsprocessen på respektive företag. Detta är något man bör ha i åtanke när man analyserar studiens resultat. Deras syn kan vara färgad av deras egen yrkesroll och ledningens åsikter. Eftersom en förändring i en organisation enligt Argyris & Schön automatiskt för med sig motstånd oavsett typ av förändring då det ligger i människans natur att backa och vara negativt inställda till förändringar, är det förvånande att företagen knappt stött på något motstånd vid denna process. Anledningen till att vi fått ta del av så lite negativa aspekter och synpunkter från medarbetare kan ha att göra med respondenternas inställning till motstånd. Ledare av förändringsarbeten tar ofta avstånd från motstånd enligt Ford och Ford. Främsta anledningen till det är rädslan av att lyfta upp motståndet till ytan och riskera att motståndet ska växa och spridas om det uppmärksammas. Ford och Fords studier visar dock på att genom att undvika motståndet så förvärras det istället.

Vidare går det att kritisera att de utvalda företagen endast arbetat med självledarskap i sex månader upp till fyra år. Detta anses inte vara speciellt lång tid inom förändringsarbete. Resultatet hade kanske visat på annat om företagen hade varit i och arbetat med förändringen under en längre tid.

### 7.2 Forskningsbidrag

Undersökningens främsta bidrag är att skapa förståelse för samt belysa begreppet och teorin självledarskap. Bidraget kopplas vidare till syftet genom att besvara studiens tre frågeställningar om



vilket motstånd organisationer kan möta i samband med implementering av självledarskap och vilka motiv som ligger bakom förändringen. Den sista frågeställningen; vad chefer och ledare bör tänka på vid implementering av självledarskap, besvaras i sju punkter. Dessa sju punkter kan bidra till ökad förståelse för hur en organisation kan öka chanserna till att självledarskap införs framgångsrikt.

Vi är medvetna att resultatet för denna kvalitativa studie inte är överförbart till någon generell kontext men vi anser ändå att utformningen av studien fyller det syfte som studien avser undersöka. Trots att undersökningen endast är giltig för den kontext som presenteras i denna studie ger den en inblick i och förståelse för hur chefer och ledare kan uppleva införandet av självledarskap i de organisationer som de verkar i.

### 7.3 Förslag till vidare forskning

Vår studie är avgränsad ut efter den tidsram som givits till att endast ta del av chefer och ledares syn genom kvalitativ efterforskning. En kompletterande kvantitativ undersökning hade bidragit till ökad validitet och det är eftersträvansvärt. Som förslag till vidare forskning hade det varit intressant att även ta del av medarbetarnas perspektiv och tankar kring självledarskap och förändringsprocessen. Då chefer och ledning ofta står bakom de stora förändringarna kan det anses vara partiska. Det hade också varit intressant att göra en longitudinell studie med upprepade mätningar under en längre tid. Detta i syfte för att se hur förändringen och åsikter kring den utvecklas.

# Referenser

## Tryckt litteratur

Antonovsky, A. (1979). Health, stress, and coping, San Francisco

Antonovsky, A. (1987). Hälsans mysterium (M. Elfstadius Trans.). Stockholm: Natur och kultur.

Argyris, C. and D. Schön. (1974) Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Berthelot, J.-M. (2011). The Hawthorne effect: Stronger than the placebo effect? Elsevier Masson

Bryman, Alan & Bell, Emma (2013). Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Liber

Danielsson, C.B. (2010) The Office: Architectural Design's Impact on Health, Job Satisfaction & Well-being. PhD Dissertation, KTH School of Architecture and Built Environment. Stockholm

Denscombe, M. (2016). Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. Lund: Studentlitteratur AB

Deci, L & Ryan R.M. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist. Vol. 55, No. 1, 68-78.

Ford J.D, Ford L.W & D'Amelio A. (2008). Resistance to Change: The rest of the story. Academy of Management Review, vol. 33(2):362-377.

Guba , E.G. & Y.S. Lincoln (1994), Competing paradigms in qualitative research. I: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (red.), handbook of qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage.

Houghton J. D. & Neck, P .C. (2006) Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology Vol. 21 No. 4, 2006. Emerald Publishing.

Kegan, R (1982). The evolving self: problem and process in human development. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kegan, R (1994). In over our heads. The mental demands of modern life. Cambridge. Harvard, University Press, 1994, pp 314-315

Manz, C.C. (1986). Self-Leadership: Toward and expanded theory of expanded selfinfluence processes in organization's. *Academy of Management review*, 11, 585-600.

Manz, C (1991) *Journal of Management* Vol. 37 No. 1, January 2011

Manz, C.C. (1992). Self-Leadership: The heart of empowerment. *The Journal for Quality and participation*, 15, 80-86

Menezes, P. (2012) Trial effect: the road from efficacy to effectiveness. *Clinical Investigation* 2 (5): sid. 443–445. doi:10.4155/cli.12.34. ISSN 2041-6792.

Le Compte, M.D. & J.P. Goetz (1982), Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52, s. 31-60

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Røvik, Kjell Arne (2000). *Moderna organisationer: trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. 1. uppl. Malmö: Liber

Seddigh, A. (2015) *Office type, performance and well-being: A study of how personality and work tasks interact with contemporary office environments and ways of working*. Department of Psychology, Stockholm University, Stockholm.

Seddigh, A. Berntson, E. Platts, L & Westerlund, H. (2016) *Does Personality Have a Different Impact on Self-Rated Distraction, Job Satisfaction, and Job Performance in Different Office Types?* Stress Research Institute, Stockholm University, Stockholm

Sjöberg, L. (2007). Hawthorne-effekten: Krossad myt om ljusets effekt. *Personal och Ledarskap*, 38(9), 60-61. Stockholm.

Theorell, Töres (2003). *Är ökat inflytande på arbetsplatser bra för folkhälsan?* Kunskapssammanställning. Statens folkhälsoinstitut.

## Elektroniska källor

GodEl (u.å)

<https://godel.se/om-oss/> [2017-04-26]

Guerrero, M. Voister, Självledarskap ett krav för moderna arbetsplatser. 2017-04-11

<https://www.voister.se/artikel/2017/04/sjalvledarskap-ett-krav-for-moderna-arbetsplatser/> [2017-05-11]

Hernäng, S. Niras. Aktivitetsstyrd arbetsplats 2014-03-18

[http://www.niras.se/tjaensteomraaden/hyresgaestraadgivning%20och%20lokalfoersoerjning/c,-d,-aktivitetsstyrd\\_arbetsplats.aspx](http://www.niras.se/tjaensteomraaden/hyresgaestraadgivning%20och%20lokalfoersoerjning/c,-d,-aktivitetsstyrd_arbetsplats.aspx) [2017-05-11]

Jönsson, G. KTH. Gränslöst arbete kräver tryggare framtid. 2015-04-22

<https://www.kth.se/aktuellt/nyheter/granslost-arbete-kraver-tryggare-framtid-1.562028> [2017-05-17]

Lindh, A. Det nya ledarskapet 2015-10-01

[http://www.saliledarskap.se/Ledarskap/Personlig\\_utveckling/34410\\_Det\\_nya\\_ledarskapet](http://www.saliledarskap.se/Ledarskap/Personlig_utveckling/34410_Det_nya_ledarskapet) [2017-05-14]

Nationalencyklopedin

[www.ne.se](http://www.ne.se) [2017-02-28]

OfficeInsights (u.å)

<http://www.officeinsights.se/aktivitetsbaserade-kontor-satter-hogra-krav-pa-sjalvledarskap/> 2017-03-13 [2017-05-05]

Ricoh

<http://www.ricoh.se/om-ricoh/index.aspx> [2017-04-26]

Statistiska Centralbyrån

[www.scb.se](http://www.scb.se) [2017-04-26]

Sandqvist, V. Stockholms Universitet 2013-09-03

<http://www.su.se/forskning/forskningsnyheter/kontorslandskap-hur-p%C3%A5verkar-det-oss-1.133026> [2017-05-06]

SelfLeaders 2015-2017

<http://selfleaders.se/om/> [2017-02-28]

Sjövall, J. Universum 2017-05-17

<http://universumglobal.com/articles/2017/05/draws-candidates-worlds-attractive-employers/> [2017-05-19]

Telia Company

<https://www.telia.se/privat/om/telia> [2017-04-26]

Vinnova - Sveriges statliga innovationsmyndigheten

<http://www2.vinnova.se/sv/Om-Vinnova/> [2017-04-26]

Vasakronan

<http://vasakronan.se/om-vasakronan> [2017-04-26]

Veckans Affärer, 2016-12-05

<https://www.va.se/nyheter/2016/12/05/det-har-ar-de-10-hetaste-jobbtitlarna-2017/> [2017-04-12]

Zeidler, K. Prevent. Arbetsmiljö i samverkan. Svenskt näringsliv, LO & PTK. Tidningen Arbetsliv - Sveriges största arbetsmiljötidning. 2015 <http://www.prevent.se/arbetsliv/ovrigt/2015/manga-fallgropar-vid-omorganisationer/>

[2017-03-31]

## **Bildförteckning**

Bild 1: "Känsla av sammanhang" Johnna Gilljam (2014)

Bild 2: "Self Determination Theory" Gagne & Deci (2005)

Bild 3: "Vuxenutveckling" Keegan (1994)

# Bilaga 1

## Intervjuguide - Förändringsarbete & införandet av självledarskap

---

### Inledande frågor

- Hur ser din roll på företaget ut?
  - Berätta gärna om den.
- Hur länge har du arbetat här?
- Visste du något om självledarskap innan ni gick utbildning hos SelfLeaders?
  - Om ja, vad visste du?
  - Om nej, vad tänkte du första gången du hörde talas om det?

### Fokus på förändringsprocess

- Vad var bakgrunden till förändringen?
  - Varför behövdes en förändring?
- Vilka motiv hade ni till att en förändring skulle ske?
- Varför valde ni just självledarskap?
- Hur har förändringsprocessen sett ut?
  - Vilka har gått Selfleaders utbildning, hur har det spridits vidare?
- Hur har ni gått tillväga för att få de anställda engagerade i förändringsprocessen?
  - För de som varit negativa; Hur har ni arbetat med att få dem att acceptera och medverka i förändringsprocessen?
- Upplever du att ni lyckades med att skapa en positiv bild av förändringen hos de anställda och i så fall hur?
  - Om inte, varför tror du?
- Positiva erfarenheter av förändringsarbetet?
  - Oväntade effekter?
- Vilka faktorer är viktiga för att skapa positiva attityder vid en organisationsförändring?
- Vad har varit svårt eller mer arbetskrävande för ledningen under förändringsarbetet?

### Förväntningar och motstånd

- Vilka förväntningar hade ni på införandet av självledarskap och vad det kan medföra?
  - Vad skulle detta bidra med? Skulle det lösa ett problem?
- Har det funnits motstånd mot det nya sättet att leda hos medarbetarna? Hur har man i så fall bemött det?
  - Om inte, hur kommer det sig?

- Vilka åsikter och tankar har hörts från medarbetarna/andra chefer?

### **Uppföljning och resultat av införandet av självledarskap**

- Hur har den här organisationsförändringen påverkat medarbetarna och cheferna?
- Hur vet man att den organisationsförändringen blivit en förbättring?
- Vad är nästa steg/Hur arbetar ni vidare?
- Vad anser du vara viktigt att tänka på/förhålla sig till i och med en sådan här förändring?