



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen  
FEKN90, Företagsekonomi  
*Examensarbete på Civilekonomprogrammet*  
VT 2016

# De Förklädda Följarna

En studie om hur förändringsmotstånd utvecklas över tid

## **Författare**

Amanda Larsson

Lovisa Larsson

Helena Ugglå

## **Handledare**

Nadja Sörgärde

## Tack!

*Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Nadja för konstruktiv feedback samt värdefulla diskussioner längst arbetes gång. Vi vill även tacka våra opponenter som bidragit med synpunkter. Slutligen vill vi tacka vår kontaktperson på organisationen där studien är utförd samt alla respondenter vi fått tala med – utan er hade detta inte varit möjligt att genomföra.*

*Trevlig läsning!*

*Amanda Larsson, Lovisa Larsson & Helena Uggla*

# Sammanfattning

## Titel

De Förklädda Följarna - En studie om hur förändringsmotstånd utvecklas över tid

## Slutseminarietdatum

2016-05-25

## Ämne/kurs

Magisteruppsats på Civilekonomprogrammet, Organisation, 30 hp

## Författare

Amanda Larsson, Lovisa Larsson & Helena Ugglå

## Handledare

Nadja Sörgårde

## Nyckelord

Förändringsmotstånd, motstånd, relation, tid, anställda

## Syfte

Syftet med studien är att bidra till ökad förståelse för förändringsmotstånd i allmänhet. I synnerhet kommer vi bidra till förståelse för hur förändringsmotstånd kan te sig över tid och vad för följd effekter det kan ha på relationen mellan ledare och följare.

## Metod

Vi har tagit en abduktiv ansats och genomfört en kvalitativ studie. Det empiriska materialet har samlats in genom semistrukturerade intervjuer.

## Teoretiskt perspektiv

Studien tar ett relationellt perspektiv där interaktionen mellan ledare och följare spelar en viktig roll.

## Empiri

Elva semistrukturerade intervjuer har genomförts i ett kommunalt fastighetsbolag i Sverige, varav en intervju är med VD:n och resterande med andra anställda.

## Slutsatser

Denna studie har visat på att förändringsmotstånd kan vara svåröverkomligt och inte borde ses som att det går över. Vi menar på att motstånd kan finnas kvar och ha en påverkan på relationer inom en organisation och således även på själva organisationen över en lång tid.

# **Abstract**

## **Title**

Followers in Disguise - A study about how resistance to change evolves with time

## **Seminar date**

25th of June, 2016. Lund University, Sweden

## **Course**

Master thesis in Business Administration, Organization & Change Management, 30 University Credit Points (30 ECTS)

## **Authors**

Amanda Larsson, Lovisa Larsson & Helena Uggla

## **Advisor**

Nadja Sörgärde

## **Keywords**

Resistance to change, resistance, relationship, time, employees

## **Purpose**

The aim of this study is to contribute to a greater understanding of resistance to change in general. In particular, we will contribute to the understanding of how resistance to change evolves over time and what repercussions it may have on the relationship between leaders and followers.

## **Methodology**

We conducted a qualitative study with an abductive approach and the empirical data was collected through semi-structured interviews.

## **Theoretical perspective**

The study takes on a relational perspective, where the interaction between leaders and followers play an important role.

## **Empirical foundation**

Eleven semi-structured interviews were carried out in a municipal real estate company in Sweden. One interview was with the CEO and the rest with other employees.

## **Conclusions**

This study has shown that resistance to change can be difficult to overcome and should not be seen as something that is reduced with time. We believe that resistance can persist and have an impact on the relationships within an organization and therefore also to the organization itself over a long period of time.

## Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Inledning .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Problematisering - Motstånd och tidsperspektiv .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3 Syfte .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Litteraturgenomgång.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Motstånd och dess komplexitet .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Motstånd och tid.....</b>	<b>8</b>
2.2.1 Rätt förhållningssätt – inget motstånd .....	8
2.2.2 Det går över .....	10
<b>2.3 Oförutsedda konsekvenser .....</b>	<b>12</b>
<b>2.4 Teoretiskt perspektiv: En ledar-följar-relation .....</b>	<b>13</b>
<b>3. Metod .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Studiens trovärdighet.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 Vetenskapliga överväganden.....</b>	<b>16</b>
3.2.1 Ontologiska överväganden.....	16
3.2.2 Epistemologiska överväganden .....	16
3.2.3 Berättelsens betydelse .....	16
3.2.4 En abduktiv ansats .....	17
3.2.5 En kvalitativ metod .....	18
<b>3.3 Tillvägagångssätt .....</b>	<b>18</b>
3.3.1 Val av organisation och respondenter .....	18
3.3.2 Semistrukturerade intervjuer.....	20
3.3.3 Intervjuförberedelse .....	20
3.3.4 Intervjugenomförande.....	22
3.3.5 Transkribering.....	22
<b>3.4 Analys av empiriskt material .....</b>	<b>24</b>
3.4.1 Sortering .....	24
3.4.2 Reducering .....	25
3.4.3 Argumentering .....	26
<b>4. Analys.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 Chefens berättelse.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2 Anställdas berättelser.....</b>	<b>28</b>
4.2.1 Chefen som novis.....	29
4.2.2 Chefen som enväldshärskare.....	31
<b>4.3 Hur hanterar anställda relationen med chefen.....</b>	<b>38</b>
4.3.1 Vi kommunicerar inte .....	38
4.3.2 Vi målar upp en fasad .....	40
<b>5. Resultat .....</b>	<b>46</b>
<b>6. Diskussion .....</b>	<b>49</b>
<b>6.1 Ihärdigt motstånd.....</b>	<b>49</b>
<b>6.2. Oförutsedda konsekvenser .....</b>	<b>50</b>
<b>6.3 Motstånd och dess följd effekt på relationen .....</b>	<b>50</b>
6.3.1 Förklädda följare.....	51
<b>7. Slutsats .....</b>	<b>53</b>
<b>7.1 Teoretiskt bidrag .....</b>	<b>53</b>
<b>7.2 Praktiskt bidrag.....</b>	<b>53</b>
<b>7.3 Förslag till framtida forskning .....</b>	<b>54</b>
<b>8. Referenslista .....</b>	<b>56</b>

# 1. Introduktion

## 1.1 Inledning

Förändringar är idag vanliga inslag i organisationer (Palmer, Dunford & Akin, 2009) och Change Management ges stort utrymme inom konsultbranschen. Konsultbyråer som exempelvis McKinsey, Accenture och Boston Consulting Group erbjuder alla lösningar inom Change Management samtidigt som det finns en rad utbildningar inom området att tillgå (antagning.se, 2016; BiTA, 2016; Informator, 2016; utbildning.se, 2016). Förändringar genomförs med en ambition om att förbättra en situation, men trots detta kan det uppstå problem i form av att anställda motsätter sig förändringen då den kanske inte är en förbättring sett ur deras perspektiv utan snarare ur ledningens- eller organisationens perspektiv (Bovey & Hede, 2001; Dent & Goldberg, 1999; Palmer, Dunford & Akin, 2009).

Förändringsmotstånd behandlas ofta som något negativt vilket kan hämma en organisations utveckling och det har således utvecklats flera modeller för hur en förändringsprocess bör implementeras för att undvika och överkomma motstånd (Bovey & Hede, 2001; Palmer, Dunford & Akin, 2009). Däremot är teorifältet inte lika utbrett kring vad som händer med motstånd efter att en förändring blivit implementerad och hur det kan påverka en organisation på sikt. Då människan bär med sig upplevelser och minnen från tidigare förändringsförsök, (Brown & Humphreys, 2003; Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001) kan det vara av intresse att vidare studera följd effekter av förändringsmotstånd för att öka förståelse för huruvida det kan påverka en organisation i framtiden.

## 1.2 Problematisering - Motstånd och tidsperspektiv

Det är av relevans på flera plan att få en ökad förståelse för tidsaspekter av motstånd, alltså huruvida motstånd kan leva kvar i en organisation under en längre tid. Då motstånd ofta är något som uppkommer vid förändringsförsök och betraktas som något negativt och då förändringar idag är ett vanligt inslag i många organisationer (Palmer, Dunford & Akin, 2009) kan det för en chef eller ledning vara av intresse att veta mer om hur motstånd kan te sig över tid och att det kanske inte alltid är som det ser ut. Att det visar sig på ett visst sätt på ytan behöver nödvändigtvis inte betyda att det inte

döljer sig något annat under ytan, vilket kan tyda på att motstånd kan leva kvar i en organisation utan att det upptäcks av chefer eller ledning (Fleming & Spicer, 2007; Palmer, Dunford & Akin, 2009; Real & Putnam, 2005). Detta kan för någon som ska genomföra en förändring vara en intressant aspekt att ta i beaktning.

Motstånd är ett komplext begrepp och det finns en diskussion kring vad som egentligen utgör motstånd och således också hur det ska definieras. Flera forskare är dock överens om att det ofta är något som utlöses vid olika typer av förändringsförsök (Ford, Ford & d'Amelio; Palmer, Dunford & Akin, 2009), men motståndet kan även vara av mer allmän karaktär (Fleming & Spicer, 2007) det vill säga att det kan vara riktat mot exempelvis en organisation i stort eller en specifik person, och måste således inte stå i direkt relation till en förändring. Då begreppet är komplext och att det inte finns någon universell definition av det kommer vi här att presentera hur vi har valt att definiera det: *Motstånd ses som ett missnöje som uppkommer i interaktionen mellan två parter, antingen som en reaktion på beslut och signaler som sänts ut eller som en motreaktion på en handling.*

Det finns en ambition inom forskning om att förändringsmotstånd ska gå att undvika eller överkommas genom att följa olika modeller för implementering av en förändring (Palmer, Dunford & Akin, 2009). Forskare har även diskuterat att planerade förändringar tar tid att genomföra då det är många steg som ska arbetas igenom. Dessa steg behandlas ingående i rådande teori där det diskuteras både vad som kan ske innan men också under en förändringsprocess och hur man kan förhålla sig till detta. Var teorin däremot inte är lika utbredd är kring vad som sker med motstånd i en organisation efteråt, då förändringen anses vara implementerad och avslutad, det vill säga om motstånd trots allt består. Detta är någonting vi genom denna studie strävar efter att öka förståelse för.

Det skrivs i förändringsteori om att tidigare händelser kan fortsätta att påverka beteende i en organisation även i framtiden, det vill säga att gamla minnen lever kvar som påverkar hur förändringar mottas och hanteras framöver (Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001). Forskare menar att förändringsförsök som gjorts kan ha effekter på framtida förändringar (Brown & Humphreys, 2003). Vad som inte behandlas i samma

utsträckning är om förändringsförsök även kan ha andra effekter på en organisation, något vi sett tecken på i denna studie. Vi kommer belysa aspekten av förändringsmotstånd och huruvida det kan ha en påverkan på relationen mellan ledare och följare i en organisation. Relationer mellan ledare och följare är av relevans att veta mer om då goda relationer ses som värdefulla när det kommer till att främja utveckling och meningsskapande i en organisation (Valcea, Hamdani, Buckley och Novicevic, 2011), detta resonemang diskuterar även Sveningsson och Alvesson (2010) samt Judge och Robbins (2014) som lyfter att en bra relation mellan ledare och följare kan vara bidragande till att följare känner högre arbetstillfredsställelse, lojalitet, motivation samt att de presterar bättre. Därför är detta arbete relevant då det kan bidra till nya insikter angående effekter av förändringsförsök och hur motstånd på grund av förändringsförsök kan ha följd effekter på relationer inom en organisation.

### **1.3 Syfte**

Syftet med studien är att bidra till ökad förståelse för förändringsmotstånd i allmänhet. I synnerhet kommer vi bidra till ökad förståelse för hur förändringsmotstånd kan utvecklas över tid och vilka följd effekter det kan ha på relationen mellan ledare och följare.

För att uppnå vårt syfte riktar vi oss till anställda och deras berättelser för att förstå deras perspektiv av hur de upplever och hanterar relationen med deras chef efter en förändring i form av ett VD-byte. Vi använder oss av följande två guidande forskningsfrågor:

- 1: Hur upplever anställda chefen?
- 2: Hur hanterar anställda relationen med chefen?

Förändringslitteratur och rådande teorier kring motstånd har mestadels sett till ledarens perspektiv, det vill säga hur denne ska agera för att undvika eller förminska motstånd (Blom & Alvesson, 2014; Judge & Robbins, 2014). Då det är följare (anställda som följer sin ledare) som i de flesta fall utför motstånd (Dent & Goldberg, 1999) går det att argumentera för att deras perspektiv bör ges större utrymme. Vidare är följare medskapare till ledarskap och har en betydande roll i relationen mellan ledare och



följare. Det är därför av vikt att få ökad förståelse för följares perspektiv samt för hur de interagerar och agerar i relationen (Sveningsson & Alvesson, 2010; DeRue & Ashford, 2010). Det är även relevant för ledare då det kan ge nya insikter till förståelse för hur förändringsmotstånd kan utvecklas.

## 2. Litteraturgenomgång

*Detta kapitel ämnar lyfta fram centrala koncept som vi kommer att förhålla oss till i arbetet samt belysa rådande litteratur gällande förändringsmotstånd i relation till tid och argumentera för att denna litteratur är bristfällig. Det teoretiska perspektiv som senare används för att analysera det empiriska materialet kommer slutligen presenteras.*

### 2.1 Motstånd och dess komplexitet

Motstånd är ett vitt och komplext begrepp och det är inte alltid självklart hur det ska definieras. Trots att det inte finns en given definition så finns det många diskussioner kring hur det skulle kunna definieras. Jermier, Knights & Nord (1994) skriver om motstånd som en motattack gentemot maktutövning, Fleming och Spicer (2007) pratar om det som en reaktion, medan Ackroyd och Thompson (1999) säger att motstånd är en avsiktlig handling. Som beskrivits är definitionen av motstånd inte universell, och för att förtydliga för läsaren vad som menas med motstånd i detta arbete så följer här vår definition: *Motstånd ses som ett missnöje som uppkommer i interaktionen mellan två parter, antingen som en reaktion på beslut och signaler som sänts ut eller som en motreaktion på en handling.* Denna definition följer forskares tidigare diskussioner kring vad motstånd kan innebära men framförallt är det en definition som följer vad vi tolkat utifrån vår insamlade empiri. Detta då en viss typ av handling inte alltid klassas på samma sätt i alla sammanhang, utan vad som tolkas som motstånd är snarare något som kan vara upp till betraktaren att avgöra (Prasad & Prasad i Sörgärde 2006).

Det är allmänt diskuterat att det finns olika anledningar till att utöva motstånd, vilket är en aspekt som bidrar till komplexitet kring begreppet motstånd. Forskare förklarar att en individ exempelvis kan vara emot en förändring då den kan leda till osäkerhet för personen i fråga, att den inte anses vara nödvändig, tron om att den kan leda till ett dåligt resultat, en upplevelse av dålig timing, att den skulle vara överdriven eller så kan motstånd uppkomma på grund av tidigare erfarenheter (Bovey & Hede, 2001; Dent & Goldberg, 1999; Palmer, Dunford & Akin, 2009).

Motstånd betraktas ofta i samband med förändringslitteratur och anses vara en vanlig reaktion på förändringsförsök, det vill säga att det uppstår ett förändringsmotstånd (Alvesson & Sveningsson, 2015; Palmer, Dunford & Akin, 2009). Motstånd behöver dock inte grunda sig i en förändring, utan kan även bero på andra anledningar, forskare som till exempel Fleming och Spicer (2007) berör inte nödvändigtvis motstånd som en konsekvens av en förändring utan pratar snarare om motstånd som mer allmänt. Men att se motstånd ur ett mer allmänt perspektiv betyder inte att det utesluter förändringsmotstånd, vilket också är av relevans för detta arbete och således något vi kommer att återkomma till.

Vidare finns det flera sätt motstånd kan uttryckas på och ett sätt att kategorisera dessa är antingen som synligt eller osynligt motstånd. Synligt motstånd förekommer då en anställd är öppet kritisk och till exempel anklagande genom att sabotera, blockera och argumentera mot en förändring eller dess ledning (Palmer, Dunford & Akin, 2009). Det kan även anses vara ett mer formellt och planerat typ av motstånd då det även inkluderar andra aktioner som strejk, protester och involverande av fackförbund (Real & Putnam, 2005). Som kontrast mot detta står det mer subtila, informella motståndet som kan kategoriseras som osynligt, tyst eller vardagligt (Scott, 1985). Denna typ av motstånd visas genom till exempel: ointresse, man säger att man håller med när man i själva verket inte gör det, inte utför de arbetsuppgifter man bör, prokrastinering, inte delger information eller står och ser på när en förändring är på väg att misslyckas utan att vidta någon åtgärd (Palmer, Dunford & Akin, 2009; Real & Putnam, 2005).

Som beskrivet finns det flera olika anledningar till varför förändringsmotstånd görs, men även olika sätt som det kan uttryckas på. Fleming och Spicer (2007) har undersökt motstånd och de väljer att kategorisera det i fyra olika dimensioner: *vägran*, *röst*, *skapande* och *flykt*. Dessa fyra typer av motstånd ser olika ut och motståndet kan vara både synligt och osynligt för ledningen. Vi kommer här att beskriva de olika klassificeringarna av motstånd som forskarna Fleming och Spicer (2007) skriver om, detta görs då några av dessa begrepp kommer att spela en betydande roll i den kommande analysen. De förklarar *vägran* som ett sorts synligt motstånd, det vill säga att det är öppet i sin karaktär, då det kan ta sig uttryck i att man exempelvis väljer att inte utföra det arbete man blivit tillsagd att göra. På detta vis blockeras den makt som

chefen utövar. *Röst* kan också klassificeras som ett synligt motstånd, men till skillnad från *vägran* så tar motståndaren hjälp externt. Det kan ske genom att ta kontakt med sitt fackförbund eller att göra sin röst hörd i media (Fleming & Spicer, 2007). Fleming och Spicer (2007) hänvisar även till osynligt motstånd och nämner *skapande* som en typ av sådant motstånd. *Skapande* betyder att anställda skapar sig en annan identitet som inte harmoniserar med organisationens. De ger förändringen en annan innebörd än den organisationen åsyftar på och får den att framstå som dålig. Det är ett sätt att utmana den befintliga organisationen på ett tyst vis. *Flykt* är en annan form av osynligt motstånd som Fleming och Spicer (2007) menar fungerar som en ventil för upproriska känslor och som förekommer då anställda undgår att associera och identifiera sig med organisationen, sina arbetsuppgifter eller med ledningen. Detta kan ta sig uttryck genom att vara skeptisk, cynisk, ironisk, humoristisk eller genom att distansera sig från jobbet. Denna typ av motstånd visar sig inte lika öppet och tydligt som *vägran* och *röst* utan förekommer snarare internt som en diskussion mellan anställda eller så hålls det inom individen själv. Fleming och Spicer (2007) diskuterar att motstånd i form av *flykt* inte är en lika skadlig typ av motstånd mot en organisation som öppet motstånd i form av *vägran* och *röst*. Detta då den anställde fortfarande utför de arbetsuppgifter den blivit tilldelad och det skapas på så vis inga tydliga störningar för organisationen ur ledningens perspektiv.

I detta arbete kommer motstånd att betraktas som att det sker i en interaktion, där två parter interagerar och förhåller sig till varandra. Detta är i linje med hur Fleming och Spicer (2007) argumenterar för att motstånd påverkas av hur den andra parten tar emot och hanterar det. De tar upp ytterligare en aspekt, nämligen hur respons på motstånd påverkar hur motstånd vidare kan utvecklas i framtiden. Detta betyder att motstånd kan utvecklas över tid och att det kan ta olika form i olika faser eller situationer. Om motståndet håller sig på samma nivå menar de att det anses som passivt men om det eskalerar och blir starkare ses det som aktivt. Detta visar återigen på begreppets komplexitet då motstånd kan ändra skepnad över tid. Dels kan det gå från att vara aktivt till passivt eller tvärtom, men det kan även pendla mellan att uttryckas som synligt och osynligt motstånd. Det kan även förändras på så sätt att en anställd inte alltid upplever sig ha samma anledning till att utöva motstånd tidigt i en

förändringsprocess som i slutet av den. I nästkommande avsnitt kommer motstånd i relation till tid att behandlas närmre.

## **2.2 Motstånd och tid**

I detta avsnitt kommer motstånd diskuteras i relation till tid. Det kommer redogöras för olika angreppssätt och deras förhållande till förändring, motstånd och tid. Vi belyser att motstånd ofta ses som något som kan motverkas och överkommas genom att följa särskilda modeller men också att det sägs gå över med tid. Dessa synsätt på motstånd kommer alltså att belysas men de kommer även ifrågasättas.

### **2.2.1 Rätt förhållningssätt – inget motstånd**

Flera forskare har arbetat fram olika modeller med olika steg, n-stegsmodeller, som de förespråkar att en ledare bör följa i en förändringsprocess (exempelvis Lepitt; Kirkpatrick; Nadler; Kanter, Stein & Jick; Kotter; i Palmer, Dunford & Akin, 2009). Detta för att det ska bli en så kallad lyckad implementering av förändringen. Vad som menas med en lyckad förändring, alltså vad det innebär och hur man avgör det, är en omdiskuterad fråga i sig (Palmer, Dunford & Akin, 2009). Många n-stegsmodeller följer liknande mönster som till exempel *Kotters 8-stegsmodell*. Dessa steg innefattar ett antal nyckelpunkter; bland annat att det är viktigt att skapa en känsla av att förändringen är nödvändig, skapa en vision för denna och kommunicera ut den till de anställda (Kotter i Palmer, Dunford & Akin, 2009). Vidare är det också viktigt att trycka på vilka kortsiktiga vinster förändringen kommer innebära för de anställda samt belöna dem som arbetar för förändringen och slutligen innefattar Kotters modell att väva in förändringen som en del av organisationskulturen. Liksom denna modell tar flera av de andra n-stegsmodellerna upp vikten av att få med sig de anställda mentalt så att de förstår varför en förändring behövs men också att det skapas en vision för denna och att de ska känna sig delaktiga och förstå vad de vinner på förändringen, och på så vis inte sätta sig emot den (Palmer, Dunford & Akin, 2009). De talar således om olika steg som bör följas för att uppnå gott resultat och genom att göra detta så undviks motstånd från de anställda. De ser alltså genomgående motstånd som något negativt, som det bör arbetas med aktivt för att undvika och överkomma. Men det finns inget steg som behandlar eventuellt motstånd då stegen har följts. Stegen lägger snarare fokus på förebyggande men ger ingen insikt till implementatör hur man hanterar

motstånd i efterhand. De olika stegen i modellerna ämnar fungera som ett recept för lyckad implementering av en förändring som kommer hålla i längden. På så sätt ses modellerna som en process med ett slut, det vill säga att när alla steg har genomförts så bör motstånd ha undvikits eller bekämpats och förändringen anses vara implementerad och processen är på så sätt avslutad. Detta gör att det motstånd som möjligen uppstått riskerar att glömmas bort av ledningen och att organisationen istället blickar framåt och förändringsprocessen ligger bakom dem. Det kan ifrågasättas om det är rimligt att anta att motstånd försvinner per automatik endast genom att förändringsprocessens steg följs. Det är inte alla forskare som följer synsättet att förändringar har ett slut men en stor del av förändringsteorier behandlar n-stegsmodeller och förhåller sig till detta synsätt, vilket vi också kommer göra genom detta arbete. Vad som inte diskuteras i dessa teorier är vad som händer om det trots att stegen följs uppkommer motstånd och detta inte bekämpas. Det behandlas heller inte vad som händer med ett eventuellt motstånd efter att förändringen anses vara implementerad, om motstånd lever kvar, vilken påverkan det kan ha på organisationen eller hur det bör beaktas vidare.

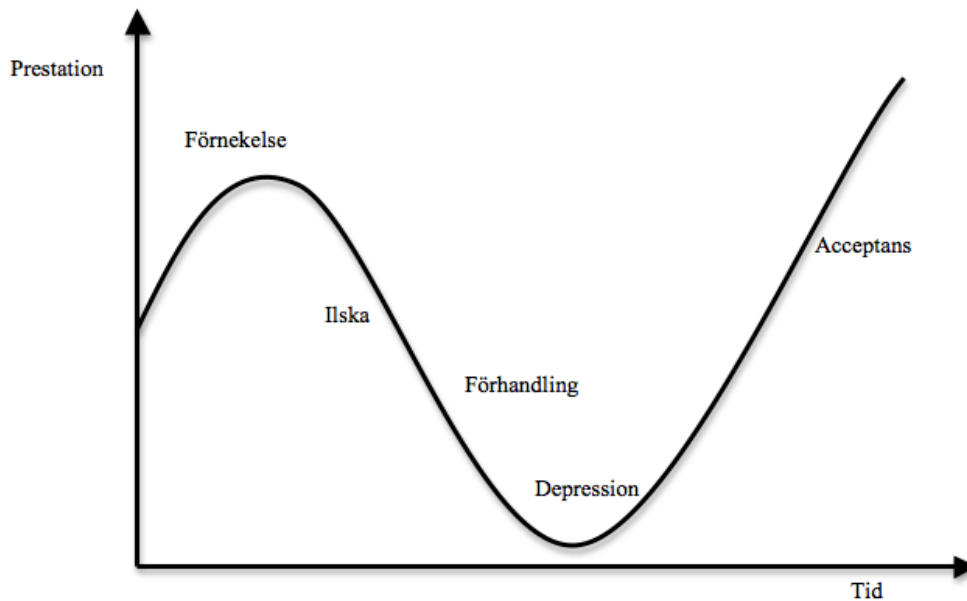
Som beskrivet ovan finns det modeller som bygger på olika steg som bör följas. Dessa modeller följer ett kognitivt angreppssätt gentemot förändringar, vilket betyder att med hjälp av planering, kommunikation och förståelse kan anställda övertygas om att en förändring är bra, och därigenom motverkas motstånd. Men det finns även andra sätt att se på hur förändringar bör behandlas. Forskare så som Beer, Eisenstat och Spector (1990) menar istället att förändringar bör angripas genom att direkt förändra anställdas beteende, genom att till exempel ändra arbetsuppgifter. Dessa forskare kritiserar det kognitiva angreppssättet för att vara för tidskrävande, kostsamt (Alvesson & Sveningsson, 2015) och ineffektivt (Bushe & Marshak, 2009). Beer, Eisenstat och Spector (1990) anspelar på en organisation som gjorde allting rätt enligt "handbokens alla n-steg" genom att först försöka påverka anställdas förståelse för förändringen för att sedan förändra deras beteende. Trots detta så hade inte en förändring skett efter två år. De syftar på att detta är en lång tid att inte se resultat på och menar att det går fortare att implementera en förändring om man istället börjar med att förändra anställdas beteende genom att sätta dem i en ny kontext inom organisationen. De tycker inte att det går att följa det kognitiva angreppssättet och förvänta sig att det leder till en snabb

och effektiv förändring som ger det resultat man planerat, detta då det bland annat finns en tendens att falla tillbaka i gamla vanor. Snarare så bör förändringar genomföras genom att man ändrar något konkret, exempelvis ändra arbetsuppgifter eller arbetssätt, vilket bör leda till en förändrad attityd. Detta skulle i sin tur leda till förståelse för det man gör och därför också eliminera motståndet. Detta tyder på att uppfattningen är att om man ändrar någonting konkret så kommer förändringen eller anledningen till förändringen att förstås och därigenom kommer motståndet att överkommas.

Den övergripande uppfattningen inom dessa angreppssätt är att motstånd går att motverka eller överkomma med hjälp av en viss typ av ledarskap och implementering och således ges ingen förklaring för vad som bör göras om man har misslyckats med att överkomma motståndet.

### **2.2.2 Det går över**

Förutom de olika synsätt för hur förändringsmotstånd ska angripas som ges ovan så finns det de som menar att de anställda når acceptans och på så sätt går motstånd över. Bland annat så har Kubler-Ross (citerad i Elrod & Tippett, 2002) bidragit med en modell som kallas för *Kubler-Ross förändringskurva*, den förklarar att anställda går igenom fem steg under en förändring. Kurvan grundar sig i hennes studie om sorg och hur individer går igenom olika stadier och känslor när de får reda på att de har en dödlig sjukdom (Elrod & Tippett, 2002). Denna modell har sedan dess uppkomst år 1969 kommit att överföras på stora livsförändringar, men den har även blivit välciterad inom förändringsteori (Elrod & Tippett, 2002; Cleverism, 2015). Forskare menar att även under en organisatorisk förändringsprocess går anställda igenom dessa fem steg, men snarare för att nå acceptans än att hantera sorg (Elrod & Tippett, 1999; Wiggins, 2009; Cleverism, 2015). Sedan modellens uppkomst har det framkommit olika versioner och varianter av dessa steg men Kubler-Ross talar om förnekelse, ilska, förhandling, depression och acceptans (Elrod & Tippett, 1999; Elrod & Tippett, 2002). Modellen är uppbyggd kring en kurva där kurvans x-axel består av tid och y-axeln indikerar nivån av prestation hos de anställda.



Figur 1. Kubler-Ross Förändringskurva

Anställda går igenom de olika stegen olika snabbt, deras prestation påverkas olika mycket och de kan även fastna vid steg längs vägen. Skillnaderna mellan individer beror enligt Kubler-Ross (citerad i Wiggins, 2009) på deras omständigheter och tidigare erfarenheter. Dock är slutsatsen inom de flesta versionerna av denna modell att den anställde tillslut når acceptans och förståelse för förändringen och slutar att utöva motstånd (Elrod & Tippet, 1999). Tanken är att när anställda inser att det inte längre är någon mening med att försöka bekämpa förändringen, accepterar de istället den, slutar göra motstånd och går vidare (Cleverism, 2015). Därför följer *Kubler-Ross förändringskurva* logiken om att motstånd går över med hjälp av tid, vilket vidare kommer benämnas det-går-över-logiken. Denna uppfattning, det vill säga att motstånd går över med hjälp av tid, kommer genom detta arbete att ifrågasättas och undersökas närmre.

Fleming och Spicer (2007) har ett liknande synsätt som det-går-över-logiken gällande deras kategori av motstånd som *flykt*. De diskuterar att denna typ av motstånd trubbas av med hjälp av tid, i och med att man utför de arbetsuppgifter som man blivit tilldelad. Därav diskuterar de att motståndet är någonting som ledningen inte behöver oroa sig för då de anställda ändå gör sina arbetsuppgifter och inte arbetsvägrar. De menar att när anställda gör någonting trots att de inte vill, så kommer motståndet att dämpas efter



hand (Fleming & Spicer, 2007). För att förklara detta närmare och visa hur det kan appliceras på förändringsmotstånd presenteras ett fiktivt exempel: En person i 60-årsåldern är emot att hela organisationen ska digitaliseras, då hen anser sig vara för gammal och inte av den generation som förstår sig på datorer och teknik. Trots detta går hen på alla kurser, och arbetar sedan dagligen med det nya systemet. Av olika anledningar undanhåller hen sitt motstånd och distanserar sig, är cynisk och skämtar internt med sina medarbetare om den nya digitaliseringen. Dessa är alla indikationer på motstånd som *flykt*. Men nu flera månader in i processen börjar motståndet att trubbas av, hen börjar se fördelar med digitaliseringen på grund av att hen använt sig av den och motståndet trycks på så sätt undan. Vad Fleming och Spicer (2007) talar om som motstånd som *flykt*, ser vi som något som går i linje med det-går-över-logiken.

### **2.3 Oförutsedda konsekvenser**

Forskare har olika syn på huruvida förändringsresultat går att förutspå (Palmer, Dunford & Akin, 2009), men flera har en tro om att det går att förutse och uppnå ett specifikt resultat (Exempelvis Chin & Benne i Palmer, Dunford & Akin, 2009). Alvesson och Sveningsson (2015) samt Balogun och Johnson (2005) menar dock att förändringar kan få oförutsedda konsekvenser, alltså att någonting sker som inte ledningen hade förutsett eller räknat med. Balogun och Johnson (2005) diskuterar förändringsprocesser och ledares kontroll under sådana processer och de menar att chefer inte kan styra fullt ut över resultat eftersom att anställda skapar sin egen uppfattning om vad förändringen innebär och agerar sedan därefter istället för efter ledningens direktiv. Dessa uppfattningar kan skapas i informella och vardagliga interaktioner med andra anställda. Ford och Ford (1995) talar också om att förändringsresultat inte går att förutse eftersom förändringar sker i sociala interaktioner som skapar och återskapar sociala strukturer och händelser. I enlighet med detta synsätt är förändringar en upprepande process, skapad i sociala sammanhang, som skapar och modifierar nya verkligheter. Ledningar har alltså inte full kontroll över hur förändringar utspelar sig och det leder till både förutsedda och oförutsedda konsekvenser (Balogun & Johnson, 2005). Då oförutsedda konsekvenser uppstår kan det vara svårt att hålla sig till olika implementeringssteg, och processer kan behöva anpassas efter de konsekvenser som uppstår, vilket kan påverka tidsaspekter av förändringar. Denna diskussion kring tidsaspekter är dock frånvarande i rådande förändringsteori och är således något vi ämnar att belysa och öka förståelsen för i detta arbete.

## 2.4 Teoretiskt perspektiv: En ledar-följar-relation

Traditionellt sett har forskning sett mer till ledare än till följare (Bolden, Hawkins, Gosling & Taylor, 2011). Ledare har länge betraktats som ett isolerat fenomen som till viss del är oberoende av följare, detta har senare ifrågasatts och idag förs en diskussion kring att ledarskap inte är något isolerat fenomen utan för att det ska kunna existera krävs det att man även ser till följare (Bolden et al. 2011; Blom & Alvesson, 2014; DeRue & Ashford, 2010). Forskare så som Sveningsson & Alvesson (2010) menar att ledare inte är en ledare utan följare och Valcea et al. (2011) argumenterar för att det inte bara är ledare som påverkar följare utan att även följare kan ha stor inverkan på deras ledare. På så sätt är det av relevans att se till relationen mellan dem båda och till vad som kan påverka den. Valcea et al. (2011) menar att en bra relation kan främja utveckling i ett företag och Alvesson och Sveningsson (2010) beskriver att den kan bidra till högre arbetstillfredsställelse, lojalitet, motivation samt leda till högre prestationer hos de anställda.

Forskning som berör relationen mellan ledare och följare har gjorts av bland annat Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (1999) och Ertürk (2008), de menar att en bra relation mellan ledare och följare behöver vissa grundpelare att luta sig på, till exempel förtroende och delaktighet. Följare brukar efterfråga delaktighet, då det både bygger på och stärker känslan av förtroende inom en organisation. Eide och Eide (1997) argumenterar för att kommunikation är en grundpelare i relationen och forskare så som Nilsson Norén-Wisell och Djärv (1999) anser att öppen kommunikation mellan ledning och anställda är vital för att det ska gå att uppnå de resultat och mål som eftersträvas inom en organisation.

Forskare så som Fleming och Spicer (2007) samt Ford, Ford och d'Amelio (2008) förklarar att det sker en konstant ge-och-ta relation mellan ledare och följare i organisationer samt att relationen mellan ledare och följare består av tre komponenter, nämligen ledaren, följaren och interaktionen dem emellan. Varje relation är således unik och relationer är fortlöpande och påverkas av interagerandet mellan parterna. Alla individer har olika erfarenheter av nutida och dåtida interaktioner, samt olika föreställningar om hur en relation ska vara och på så sätt bär alla med sig olika "bagage".

Som sagt betraktar Fleming och Spicer (2007) motstånd som i en interaktion men de sätter även det i relation till maktutövande. De menar att det finns ett samband mellan hur makt utövas och hur följare tar emot någonting, det vill säga att vilken typ av makt

som utövas kan indikera på vilken typ av motstånd som följarna kommer bemöta ledaren med. Fleming och Spicer (2007) argumenterar för att det finns ett problem inom tidigare forskning då det finns en tendens att se olika typer av motstånd som en direkt konsekvens av maktutövning. De menar istället att det kan vara en idé att vara försiktig i sina antagande om att motståndet är en följd av maktutövande och se på det mer i enlighet med Ackroyd och Thompson (1999) som istället vänder på det och säger att det kan vara motstånd som framkallar en viss typ av maktutövning. Fleming och Spicer (2007) diskuterar även att en reaktion på utövad makt inte alltid stannar i en och samma form av motstånd, utan när motståndet senare bemöts av ytterligare någon form av maktutövning kan det ändra skepnad. På så vis sätts en process igång där makt föder motstånd och motstånd bekämpas med makt, och denna process riskerar att förlöpa i en cirkel mellan ledare och följare. Denna process är också någonting Ford, Ford och d'Amelio (2008) behandlar då de ställer sig kritiska till att motstånd endast skulle ses som något irrationellt som finns hos följarna utan att ledaren eller den som driver förändringen också är medskapare till hur motståndet ter sig och med hjälp av detta synsätt har vi analyserat och tolkat empirin i detta arbete. Detta då vi har sett en kedja av reaktioner mellan chefen och de anställda och denna kedja av reaktioner och motreaktioner är det som kommande analyskapitel kommer ha sin utgångspunkt i då vi ska studera hur anställda berättar om upplevelser efter en förändring.

## 3. Metod

*Vi kommer i detta kapitel på ett utförligt sätt förklara våra metodval, redogöra för hur studiens syfte har uppnåtts samt förklara vilka undersöknings- och analysmetoder vi har använt oss av. Detta då metod är en viktig del av en uppsats och det som bygger trovärdigheten för en studie (Kvale, 1997). Vi börjar med en vidare diskussion kring trovärdighet för att sedan presentera våra vetenskapliga överväganden och tillvägagångssätt genom arbetet. Vi diskuterar även de begränsningar våra metodval kan medföra. Slutligen beskriver vi också hur vi gått tillväga för att analysera den insamlade empirin. Företaget där studien är utförd kommer att benämnas som **Organisationen**, detta för att förhålla oss till de riktlinjer vi följer angående anonymisering.*

### 3.1 Studiens trovärdighet

Trovärdighet i vår studie bygger vi genom att se till ett antal kriterier för bedömning av kvalitativa undersökningar: pålitlighet, tillförlitlighet, bekräftelse och överförbarhet (Bryman & Bell, 2013). Genom att noga presentera och argumentera för våra metodval tillåts läsaren själv avgöra höjden av studiens pålitlighet. Vidare, genom att vår forskning följer den praxis som finns gällande kvalitativa studier så skapas tillförlitlighet. Det är även viktigt att författare inte låter sig styras av personliga värderingar eller intressen under studiens gång. Detta är svårt att undvika fullt ut men genom att vi använt oss av ett reflexivt förhållningssätt så bemöts detta problem och bidrar således till att höja studiens bekräftelse. Överförbarhetskriteriet förhåller vi oss till genom att göra utförliga redogörelser för vår insamlade empiri. Detta görs för att läsaren själv ska kunna avgöra huruvida processen är överförbar på andra miljöer och kontexter (Bryman & Bell, 2013). Fler konkreta exempel på hur vi arbetat med trovärdigheten för studien kommer att presenteras löpande genom metodkapitlet.

Genom studien förhåller vi oss även till de etiska riktlinjer som finns inom kvalitativa studier: konfidentialitetskravet, informationskravet, samtyckeskravet samt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2011). Dessa kriterier och riktlinjer kommer att förklaras och redogöras för senare i metodkapitlet.

Beträffande de resultat som studien leder fram till bör det enligt Alvehus (2013) tas i beaktning att de gäller endast denna organisation och således kan de inte appliceras direkt på och generaliseras till att gälla även andra organisationer. Slutsatserna är baserade på resultatet men slutsatserna kan däremot öppna upp för att applicera våra begrepp i andra sammanhang och vidare öka förståelsen för liknande fall i andra organisationer (Alvehus, 2013).

## **3.2 Vetenskapliga överväganden**

### **3.2.1 Ontologiska överväganden**

Detta arbete ämnar se hur människor berättar om deras upplevelser av olika fenomen utifrån deras egen person och perspektiv. Ur ett ontologiskt perspektiv går detta i linje med att se världen som socialt konstruerad, det vill säga att det är människorna och deras subjektiva uppfattningar som påverkar hur vi ser saker och ting (Bryman & Bell, 2013), vilket går hand i hand med det vi vill undersöka hos våra respondenter. För att undersöka detta lämpar det sig att göra en kvalitativ studie då den tillåter oss att gå in på djupet av ett ämne och att lyssna till vad individer, och i vårt fall anställda i en organisation, har att säga (Bryman & Bell, 2013).

### **3.2.2 Epistemologiska överväganden**

Genom att se till hur anställda berättar om upplevelser av chefen kan man se språket och dess innebörd som en avbildning av den sociala verkligheten (Bergström & Boréus, 2012). Vi ämnar dock se deras upplevelser och berättelser som något som ska förstås och inte förklaras och då talar man snarare om språkbildning än om avbildning, det vill säga att man försöker förstå och beskriva empirin med hjälp av olika termer och ny teori (Brunsson, 1982). Vi använder oss således av ett tolkande synsätt (Bryman & Bell, 2013) och under studiens analyskapitel har vi tolkat empirin och utgått ifrån att respondenterna svarar i enlighet med deras upplevda bild av verkligheten.

### **3.2.3 Berättelsens betydelse**

Då vi i detta arbete kommer att se hur de anställda pratar om någonting som har hänt, och därav hur de återberättar sina upplevelser, är det av vikt att veta mer om språkbruk och berättelser. Författare så som Dunford och Jones (2000) och Bergström & Boréus (2012) skriver om språk som ett sätt att uttrycka tankar och idéer. Genom att människan pratar

om, skriver om eller argumenterar för någonting konstruerar de sin sociala verklighet (Potter i Bryman & Bell, 2013) och berättelser gör att den sociala verkligheten återskapas (Dunford & Jones, 2000). Dunford och Jones (2000) menar att vad som utmärker berättelser är att det är språk som används i syfte att ge en återblick och att berättelser ofta återger händelser utifrån när de skett tidsmässigt. Brown och Humphreys (2003) menar att berättelser handlar om hur människan tolkar en händelse. Hur förändringar har tolkats påverkar därför människans fortsatta meningsskapande och förståelse för vad som har hänt. Tolkningar som skett kan då komma att påverka framtida upplevelser eller uppfattningar kring kommande händelser (Bartunek, 1984). Då detta arbete ämnar se till hur människor berättar om upplevelser utifrån deras egen person och perspektiv, för att öka förståelsen för förändringsmotstånd hos anställda över tid, kommer vi att se till respondenternas berättelser, och återberättelser av händelser. Då det är berättelser om subjektiva upplevelser finns det ett visst spelrum där respondenten själv har möjligheten att påverka och återkonstruera berättelsen, detta kan ske till exempel genom vad man väljer att berätta och därigenom utelämnas, samt vad för ord man väljer när man uttrycker sig. Att respondenterna återberättar sina upplevelser påverkar inte trovärdigheten på ett negativt sätt eftersom det är deras bild och vad de väljer att berätta om som vi vill åt.

### **3.2.4 En abduktiv ansats**

Till en början var vi inställda på att intervjuerna skulle komma att handla om förändringsarbete i en organisation. Vi läste därför på om olika organisationsförändringsteorier men det visade sig under intervjuerna att fokus kom att hamna mer kring chefen i form av upplevelser av honom och hans agerande och även kring de anställdas agerande. Därför började vi istället läsa in oss mer på teorier kring ledarskap, relationen mellan ledare och följare men också på teorier kring motstånd. Denna växling mellan empiri och teori visar att vi inte tog oss an empirin helt utan att ha undersökt några teorier, och således använde vi oss av en abduktiv ansats. Att arbeta efter en abduktiv metod innebär att det finns inslag av både deduktion och induktion (Alvehus, 2013). Vi lade vikt vid att låta empirin styra vilka slutsatser vi skulle landa i, vilket kännetecknar en induktiv ansats, alltså att teori genereras som ett resultat av forskningen (Bryman & Bell, 2013). En deduktiv ansats är då man utgår från teori och ämnar pröva den (Bryman & Bell, 2013). Alvehus (2013) menar på att ren deduktion och ren induktion snarare bör ses som två ideal som är svåra att skilja åt helt, vilket även gäller för detta arbete.

### **3.2.5 En kvalitativ metod**

Då vi har studerat följares konstruerande av den sociala verkligheten ämnade vi att göra en kvalitativ studie och genom semistrukturerade intervjuer samla in vårt empiriska material. Detta var naturligt då vi inte sett till statistik eller mätbarhet utan snarare till berättelser och upplevelser (Ahrne & Svensson, 2011; Denscombe, 2009; Bryman & Bell, 2013). Som nämnt ovan så går detta i linje med både studiens ontologiska och epistemologiska riktning.

Vi är medvetna om att det kan finnas ett subjektivitetsproblem inom kvalitativa studier, det vill säga att individer har olika uppfattningar och erfarenheter som gör att man ser på och tolkar samma situation på olika sätt. Men samtidigt är det just de personliga uppfattningarna via respondenternas berättelser vi vill åt, för att skapa ett nyanserat och rättvisande material och för att kunna svara på våra forskningsfrågor som fokuserar på just anställdas upplevelser. Därför kan subjektivitet istället ses som en styrka då olika respondenter gav oss olika synsätt på en och samma händelse (Kvale, 1997), vilket är i linje med vår ontologiska ansats och bidrog till ett djup i vår empiri.

Det finns även en risk för skevhet i de fall intervjuarna, medvetet eller omedvetet, väljer att fokusera på vissa delar som sägs och kanske lägga orimligt stor vikt vid dessa och ibland bortse från andra, för att man som individ har särskilda intressen och kunskaper (Bell, 2005). Men genom att vi har försökt att vara så reflexiva som möjligt i vårt arbete med intervjuerna och genom att försöka se bortom våra personliga åsikter har vi förhållit oss till detta problem. Att vi varit reflexiva innebär även att vi förhållit oss till bekräftelsekriteriet och arbetat för att höja studiens trovärdighet.

## **3.3 Tillvägagångssätt**

### **3.3.1 Val av organisation och respondenter**

Vi träffade ett företag på en arbetsmarknadsmässa som uttryckte ett intresse av att samarbeta med studenter samt visade ett intresse för ämnet organisationsförändringar. Därför utbyttes kontaktuppgifter med VD:n och vi hördes senare via mejl och Skype där vi bekräftade ett samarbete. Med tanke på det visade intresset och engagemanget från VD:n anser vi att vi har fått en god access till företaget. Detta företag valdes alltså

utifrån ett icke-sannolikhetsurval, mer specifikt ett bekvämlighetsurval. Detta ser vi som gynnsamt då det fanns ett delat intresse av att studien blev av, samt att vi fick bra access (Bryman & Bell, 2013).

Viktigt angående den kontext som *Organisationen* befinner sig i är att det har genomförts en förändring, ett VD-byte, vilket har påverkat de anställda i deras arbete. Företagets storlek eller branschen den är verksam inom anser vi inte utgör någon begränsning för studiens genomförande. Men då vi vill förhålla oss till överförbarhetskriteriet kommer en mer detaljerad beskrivning av *Organisationen* att ges i analyskapitlet.

Efter en inledande intervju med VD:n valdes våra respondenter ut i form av ett snöbollsurval genom att han rekommenderade lämpliga intervjupersoner (Bryman & Bell, 2013). Lämpliga intervjupersoner ansågs vara de som hade något att säga om situationen men även var öppna för att dela med sig. Vidare valdes individer inom olika arbetsområden ut för att få en nyanserad inblick från de anställda. Respondenterna tillfrågades genom VD:n via mejl om de ville delta i en intervju. Fördelar med att VD:n hjälpte oss välja ut respondenterna är att denne har mer insikt i situationen än vad vi har och därför säkerställdes det att vi pratade med personer som ansågs berörda av VD-bytet eller som ansågs kunna bidra till en övergripande bild av den resa som *Organisationen* gjort sedan VD-bytet. Dock kan VD:ns inflytande göra att vi blev styrda i en viss riktning. Till exempel så skedde ett bortfall av några individer då VD:n ansåg att det var ett för känsligt ämne för dessa individer. Men samtidigt bör det poängteras att VD:n var mån om att vi skulle få prata med personer som han tidigare upplevt har varit kritiska mot honom. Detta för att vi skulle få en bred bild av de anställdas upplevelser.

*Organisationen* består av knappt 30 personer varav de flesta har varit anställda under en lång tid. Vi har intervjuat elva personer på *Organisationen* vilket visar på att vi talat med en stor andel av de anställda. Men sedan VD-bytet har några personer slutat och några har tillkommit, vilket resulterade i att tre av respondenterna inte själva var närvarande under VD-bytet utan snarare pratade om det i form av vad de har fått berättat för sig i efterhand. Detta visar på att återskapande av berättelser är en del av



denna uppsats, även återskapande av sådant som inte har upplevts av individen själv på plats, vilket gör att delar av de nyanställdas citat är av andrahandskaraktär. Dock har deras medverkan gett oss en bättre inblick i hur resan för organisationen har varit sedan VD-bytet och hur deras upplevelser av VD:n och *Organisationen* står i kontrast till de anställda som upplevde VD-bytet. Vi kommer i delar av detta arbete kontrastera det som sägs av nya och gamla anställda, det vill säga de som var på plats i organisationen då VD-bytet skedde och de som har tillkommit efteråt och således blivit anställda av den nya VD:n. I de avsnitt det förkommer relevant kommer vi att visa på skillnaden mellan dessa grupper genom att benämna de nya som nyanställda och de övriga som de anställda eller de gamla.

### **3.3.2 Semistrukturerade intervjuer**

Vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer för att på ett lämpligt och trovärdigt sätt kunna svara på våra forskningsfrågor angående hur anställda berättar om hur de upplevde sin chef, samt om hur de hanterar relationen med chefen. Semistrukturerade intervjuer kan öka studiens tillförlitlighet då det kan leda till ett större djup i empirin. Vi anser att detta har skett i vårt fall då semistrukturerade intervjuer lämpar sig väl för att komma åt och lyssna till följares upplevelser vilket är i linje med våra forskningsfrågor. Vi genomförde elva intervjuer varav tio var med anställda och den elfte var med VD:n, för att även få hans upplevelser av *Organisationen* och dess förändringar. Intervjuer är ett bra verktyg för att komma åt personers upplevelser av något och det tillåter forskarna att gå in på djupet av ett ämne. Jämfört med exempelvis en enkät som endast ger skriftliga svar kan en intervju skapa möjlighet att väga in flera viktiga aspekter än bara skrift, som hur någonting sägs, hur kroppsspråket används samt att det ges en möjlighet att förtydliga en fråga om den uppfattas som oklar och att följdfrågor kan ställas för att få ett mer utvecklat svar (Bell, 2005). Fördelen med en semistrukturerad intervju i förhållande till en helt ostrukturerad är att det ges en möjlighet att ta upp olika teman och frågeställningar man ämnar beröra. I en helt ostrukturerad intervju riskerar man att inte få svar på alla frågor man vill och det kan vara tidskrävande (Bell, 2005), något det inte finns utrymme till i denna process med en given tidsram.

### **3.3.3 Intervjuförberedelse**

Vi är medvetna om att intervjuare har en inverkan på respondenter och således på empirin genom att man är medskapare i intervjusituationen (Alvesson & Björkman, 1992). Vi förhöll oss till denna aspekt genom att hålla oss så neutrala som möjligt när vi presenterade oss då vi inte ville påverka deras föreställningar inför, eller svar under intervjun. Då vi även ville följa de etiska riktlinjer gällande informationskrav och samtyckeskrav så presenterade vi oss själva och förklarade i korta drag vad intervjun skulle komma att handla om. Detta så att personen också skulle ha en chans att tacka nej om denne inte ville delta (Bell, 2005). Det skedde i två fall att personer tackade nej och då tillfrågades istället andra som arbetade inom samma område. I mejlet till respondenterna föreslog vi även tid och mötesplats. Vi gjorde det dock tydligt att de gärna fick välja en annan mötesplats om de ville, då mötesplatser enligt Denscombe (2009) kan påverka respondenters förhållningssätt till intervjun och att det därför är viktigt att den känns bekväm.

Efter den första intervjun med VD:n upplevde vi att det skulle kunna finnas en viss skepticism emot varför studien utfördes. Därför var vi noga med att försöka skapa tillit hos respondenterna. Detta gjordes genom att vi tänkte igenom hur vi skulle närma oss respondenterna och skapa en avslappnad miljö. Vi svarade öppet på frågor om studien och vad deras roll i denna var samt så var vi noga med att tala om att vi inte var där på uppdrag av VD:n utan att han endast var vår kontaktperson som gett oss tillåtelse att genomföra studien. Innan varje intervju bad vi också om tillåtelse att spela in för att underlätta vårt arbete med analysen av materialet. Vid frågor kring detta gav vi en vidare förklaring kring syftet med att spela in och vilken betydelse det har för arbetet i praktiken. Vi förklarade även för respondenterna att deras svar skulle komma att behandlas anonymt, och att det inte skulle gå att avläsa vem som sagt vad - detta i enlighet med konfidentialitetskravet. I enlighet med nyttjandekravet berättade vi även för respondenterna att det inspelade materialet endast kommer att användas för vårt ändamål och därefter raderas (Denscombe, 2009).

Vi ville skapa en så avslappnad miljö som möjligt för att undvika att respondenten kände sig konfronterad. Därför var vi noga med hur vi möblerade rummet och placerade oss i relation till respondenten (Denscombe, 2009). Vidare försökte vi använda ett ledigt språk och undvika akademiska facktermer för att samtalet skulle

flyta på så bra och naturligt som möjligt (Ahrne & Svensson, 2011; Kvale, 1997). Vi är medvetna om att en intervjusituation kan begränsa respondenters sätt att uttrycka sig på och samtala på jämfört med hur de skulle ha gjort i en vardaglig samtalssituation samt att det finns en risk att vilja svara på ett sätt som de tror förväntas av dem i förhållande till intervjuaren (Bell, 2005).

### **3.3.4 Intervjugenomförande**

Vi utgick från en intervjuguide med frågor och teman som vi ville beröra, vilket är i linje med hur semistrukturerade intervjuer är uppbyggda. Vi ville dock inte låta intervjuguiden styra oss eller respondenterna för mycket och vi var därför noga med att följa respondenten och lägga fokus på det som denne verkade vilja prata om, men som ändå var i enlighet med vår frågeställning. Genom att arbeta på detta sätt ökar vi studiens tillförlitlighet. Ett sätt att följa respondenten är att besvara den med tystnad, vilket i många fall leder till att respondenten utvecklar sitt svar och att vi får djupare empiri (Nilsson & Waldemarson, 2007). Allteftersom intervjuerna fortlöpte lade vi till ämnen i vår intervjuguide som respondenterna tog upp. Därför kompletterades guiden mellan intervjutillfällena för att få kommande respondenters syn på dessa ämnen. Vid varje intervjutillfälle försäkrade vi oss om att vi hade möjlighet att återkoppla med respondenten om vi skulle känna att vi behövde komplettera vårt material med ytterligare frågor.

### **3.3.5 Transkribering**

Vi spelade in samtliga intervjuer för att sedan kunna transkribera materialet. Detta hjälpte oss att analysera empirin på ett mer trovärdigt sätt, genom att till exempel undvika risken för glömska. Det är inte bara viktigt att komma ihåg *vad* som sägs men även *hur* det sägs samt i vilket sammanhang det sägs. Inspelning av intervjuer hjälpte oss undvika att ta ett uttalande ur sin kontext samt att vi lättare kunde analysera betoningar och eventuell ironi, humor eller liknande.

Då våra intervjuer var spridda över några veckors tid hade vi möjlighet att transkribera dem kontinuerligt efterhand som intervjuerna hölls. Detta underlättade arbetet något och bidrog även till att ge en mer rättvisande bild av empirin då man mindes vissa ansiktsuttryck och gester i samband med det som sades. För att minimera att

information som denna föll bort gjorde vi kommentarer angående detta i transkriberingarna.

Intervjuerna transkriberades i enlighet med metodlitteraturens riktlinjer för teckenförklaring och begreppslista (Bryman, 2011; Bryman & Bell, 2013). Tabellen nedan förklarar detta, det vill säga hur uttalanden har förkortats eller hur vissa saker har sagts, för att läsaren lättare ska förstå de utvalda citaten.

<b>Tecken</b>	<b>Betydelse</b>
[...]	Mindre avsnitt har redigerats bort i citatet
[_ _ _]	Längre avsnitt har redigerats bort i citatet
[ironi]	För att visa på hur någonting har sagts

*Tabell 1: Transkriberingstecken*

Samtidigt som eventuella förkortningar eller versaler har ändrats i de utvalda citaten, har också respondenterna kodats till att benämnas med bokstäver (A, B, C och så vidare) istället för deras namn. Som sagt omnämns den organisation som vi utfört studien på som *Organisationen* i detta arbete. Dessa kodningar görs för att hålla organisationen samt respondenterna anonyma, vilket vi utlovade (med förhoppning om att respondenten skulle tala så fritt som möjligt) samt att det är i enlighet med de etiska riktlinjerna vi följer. I denna studie blir anonymiseringen extra viktig då det handlar om en liten organisation och att det på så vis annars lätt kan gå att urskilja vem som sagt vad. Språket har justerats något i vissa citat för att de ska vara mer lättlästa (Ahrne & Svensson, 2011). I några fall har citat markerats som att det sägs av "X", detta då det eventuellt finns en risk att det skulle gå att lista ut vem som sagt detta och därigenom även kunna identifiera resterande citat från samma person. Vi är medvetna om att citera med "X" kan påverka trovärdigheten för studien då det inte går att utläsa antalet respondenter som uttrycker vissa åsikter. Men genom att benämna vissa citat med "X" prioriterar vi att undvika att röja den utlovade anonymiteten.

### **3.4 Analys av empiriskt material**

Nedan redogörs för hur vi valde att analysera den insamlade empirin. Vi tog oss an analysen med hjälp av Rennstam och Wästerfors (2011) tre grundläggande principer för att analysera empiri i form av kvalitativt material, nämligen sortering, reducering samt argumentering. Rennstam och Wästerfors (2011:202) skriver att ”materialet ska återges på ett selektivt men ändå rättvisande sätt” vilket är viktigt för oss att fokusera på för att visa på pålitlighet i arbetet. Detta har vi försökt åstadkomma genom att hela tiden arbeta reflekterande med vår empiri, vilket också ökar studiens trovärdighet i form av bekräftelsekriteriet.

#### **3.4.1 Sortering**

När samtliga intervjuer transkriberats satt vi med en stor mängd empiri som behövde bearbetas. Efter att vi flera gånger läst de transkriberade intervjuerna var vi eniga om att empirin var djup och entydig i förhållande till våra intervjuämnena, vilket innebar att empirisk mättnad var uppnådd (Bryman, 2011). Vi läste noga igenom materialet flera gånger, vilket Rennstam och Wästerfors (2015) liknar vid att umgås med materialet genom att bekanta sig med och lära känna det, för att på så vis kunna hitta i det. Men också för att kunna se det med nya ögon och inte fastna i endast ett spår.

Under sorteringsfasen diskuterades intressanta aspekter och möjliga ingångar i teorin. När vi läste igenom transkriberingarna markerades återkommande ämnen som berördes av respondenterna med en viss färg och på så vis framhövs vad som kunde vara intressant att arbeta vidare med. För att sortera materialet ytterligare så skapades en tabell där de mest återkommande ämnena fick ta plats (till exempel: angående hur en ledare ska vara, hur kommunikationen är på organisationen, hur stämningen är och var, hur grupperat det är och huruvida branschkunskap är viktigt). Rubriksättningen på kategorierna var helt vår egen och följde analysen av empirin. Samtliga intervjuer bearbetades sedan ytterligare och vi sorterade in kommentarer från respondenterna under varje kategori. Detta moment hjälpte oss att specificera vårt ämne något då det visade på vilka trådar som fanns i empirin att eventuellt spinna vidare på. Under arbetets gång upprepades denna process flertal gånger efterhand som materialet analyserades. Enligt Rennstam och Wästerfors (2015) är detta naturligt och också nyttigt då det innebär att författarna har sett på det insamlade materialet ur olika

vinklar. Genom att göra detta har vi liksom Rennstam och Wästerfors (2015) beskriver undvikit risken att fastna i favoritbegrepp eftersom vi gång på gång har sorterat om vårt material och valt nya vinklar och begrepp att behandla.

### **3.4.2 Reducering**

Nästa steg vi tog oss an var att reducera det empiriska materialet, vilket är nödvändigt då det innehåller för många vitt skilda delar för att allt ska kunna presenteras på ett tydligt och sammanhängande vis (Rennstam & Wästerfors, 2015). Vi använde oss framförallt av kategorisk reduktion då vi synade de olika kategorier vi sorterat fram för att sedan välja ut och då samtidigt välja bort vissa av dem. De vi valde att fokusera på var kategorier där vi fann att vi hade starkast empiriskt stöd men det var också de områden som inte var lika väl undersökta i tidigare forskning. Vi snävade oss in på motstånd, då vi i empirin såg att det initialt fanns ett motstånd mot den nya VD:n på grund av avsaknaden av branschkunskap men att det i ett senare skede verkade grunda sig i andra anledningar. Vi kunde också se att motståndet verkade ändra skepnad efterhand och dessa olika skepnader blev de kategorier vi valde att fokusera på efter reduceringsmomentet. Exempel på kategorier som valdes bort var grupperingsfokus på "vi och dem" samt önskvärda egenskaper hos en ledare. Ett nytt dokument skapades för att sortera in de citat som var relevanta för att beskriva området och nya kategorier som uppkom var till exempel signaler från VD, händelser som ledde till förlorat förtroende samt rädsla för att vara konstruktiv. Här skedde alltså en grov reduktion av materialet men det som skalades bort sparades ändå i sina kategorier då vi, liksom Rennstam och Wästerfors (2015) menar, var beredda på att behöva gå tillbaka till detta och använda det. Antingen på grund av skiftande fokus eller för att senare använda materialet för att visa på motstridigheter. I och med den sortering och reduktion som utförts har en av våra respondenters svar kommit att bli av mindre vikt i och med att denna har en annan position inom *Organisationen* och därav inte föreföll som relevant i analysen. Det förekommer därför inga citat från denne person i analyskapitlet.

### **3.4.3 Argumentering**

Sista steget har varit att argumentera för det vi sett i empirin och sätta det i relation till rådande teori inom området. Detta görs i analyskapitlet genom att lyfta fram delar av vårt empiriska material som vi arbetat fram i sorterings- och reduceringsprocesserna. Vi argumenterar för det vi sett i empirin genom att belysa citat och genom att sätta egna namn på det vi sett och tolkat. Vi sätter det i relation till teori för att teoretisera analysen och inte endast komma med flyktiga påståenden då det sällan övertygar läsaren om något och bidrar till relevant forskning (Rennstam & Wästerfors, 2015). Ett annat sätt de nämner för att argumentera, som vi också använder oss av, är att beskriva det vi sett i empirin med hjälp av metaforer för att förtydliga och klargöra relevanta aspekter för läsaren.

## 4. Analys

*Analyskapitlet har delats upp i två delar, den första ämnar ge förståelse för VD:s bild av vad som skett inom Organisationen. Detta görs för att belysa hans berättelse om vilka intentioner han har haft, samt för att förklara hur han har agerat och sett på VD-bytet. Den andra delen kommer att se till de anställdas bild, hur de berättar att de upplevt och upplever chefen samt hur de berättar att de hanterar relationen med VD:n.*

### 4.1 Chefens berättelse

I en liten stad i Sverige finns *Organisationen* som är ett kommunalt fastighetsbolag. Bolaget bildades år 1989 och har mer eller mindre agerat självständigt sedan dess trots att det är kommunägt. Vid årsskiftet 2012/2013 gick den dåvarande VD:n i pension och när den platsen skulle ersättas låg det i kommunens intresse att bli mer involverade i den sedan tidigare ganska självgående organisationen. Detta har vi fått berättat för oss av den nya VD:n som något som de anställda på *Organisationen* fruktade, då det hotade deras självständighet. En ny VD anställdes och han kommer fortsättningsvis i detta arbete refereras till som VD:n eller chefen.

Under vårt initiala samtal med VD:n berättade han om sina upplevelser av sin första tid i *Organisationen*. Han beskrev tiden som turbulent och att det fanns mycket motstånd mot honom. Han berättade att motståndet fanns redan innan han klev in i sin position: "personalen var emot att jag skulle anställas". Han berättade även att det publicerades en för-och-emot-lista över hans egenskaper i den lokala tidningen. Vidare bekräftades motståndet sedan när VD:n trädde in i *Organisationen* då "en anställd hälsade aldrig utan hen bara gick in och satte sig. Och det var flera andra som inte hälsade" och senare berättar han om att de försökte "frysa ut mig". Denna berättelse beskriver att det fanns både motstånd innan VD:ns tillträde, samt efter att han tillträtt.

VD:n berättade om att hans och kommunens vision var att göra *Organisationen* mer modern och effektiv. Medveten om motståndet mot honom gick han in i företaget med intentionen om att räcka ut handen genom att säga "nu är det som det är, så nu ska vi samarbeta" samt med intentionen av att vilja bygga upp relationer med de anställda



genom att träffa dem var och en över lunch. Men enligt VD:n gav detta inte något resultat och när de anställda fortsatte att göra motstånd berättar han att han bestämde sig för att agera och därav gav han en motreaktion gentemot deras motstånd. Han berättade om de olika signaler som han sänt ut till de anställda och han förklarade att “det är typiska åtgärder som man kan vidta som chef” när man stöter på motstånd. Det han gjorde var att han gav vissa dåliga lönerevisioner, mindre tillgång till information samt tog ifrån dem arbetsuppgifter. Han menar att “det var aldrig så att jag jagade dem, utan jag tyckte att jag hade goda skäl till att ifrågasätta så som jag gjorde”. Vidare beskriver VD:n att han “har jobbat med att flytta folk från olika poster och det innebär att vissa har lyfts upp och vissa har lyfts ner”. Det framkommer även att efter ett och ett halvt år in i VD:s anställning var hälften av tjänstemännen, tre av sex, inte längre kvar på *Organisationen*. Dessa personer avslutade sina tjänster på olika sätt; dels genom överenskommelse med VD om avslutad anställning på VD:s förfrågan, dels genom tidig pension och genom uppsägning på de anställdas förfrågan. När dessa personer skulle ersättas blev en person som ansågs ha varit “oumbärlig av de anställda och skulle behöva ersättas av två istället ersatt med noll”. Detta var ännu en “viktig signal” som sändes ut enligt VD:n: “för det är ju så att ingen är oersättlig”.

Här har VD:n berättat om sina intentioner och att han tycker att han hanterade motståndet på ett bra sätt då han ansåg att flera anställda var “oerhört lättade” över att motståndarna inte längre var kvar, vilket kan indikera på att han såg det som att majoriteten av dem som var motståndare inte finns kvar på *Organisationen*. Han säger även att “kapitlet stängdes”, vilket tyder på att han till viss grad lägger förändringsmotståndet bakom sig. På så sätt anser sig VD:n hanterat situationen och det huvudsakliga motståndet, detta betyder att de konsekvenser som senare kommer redogöras för inte hade förutsetts av VD.

## **4.2 Anställdas berättelser**

I detta avsnitt redogörs för de anställdas berättelser om sina upplevelser av VD:n och forskningsfråga 1 - Hur upplever anställda chefen? kommer att besvaras. Under intervjutillfällena ställdes olika frågor och trots att frågorna inte var specificerade i relation till dåtid eller nutid så valde de anställda att berätta om hur det är nu men även hur det var då, vilket indikerar på att deras minnen från dåtid lever kvar. Att

upplevelser om någonting som hänt för flera år sedan återges i nutid indikerar på att de anställda bär med sig ett bagage i form av föreställningar och minnen. I detta arbete kommer vi att återkomma till begreppet bagage och då menar vi det som individer tar med sig från en situation till en annan.

#### **4.2.1 Chefen som novis**

Här presenteras den initiala upplevelsen av chefen som de anställda berättar om. Under samtalen med respondenterna återkommer de till att chefen saknade eller saknar specifik kunskap men även att han var oönskad som chef.

*Jag och [VD:n] har inte haft den bästa relationen från början, för jag satt med i anställningen och jag sa ju till honom att han inte hade den kompetensen som behövdes för en VD på ett fastighetsbolag. - X*

Att det har upplevts att VD:n saknar kompetens visas ytterligare här.

*Det har pratats mycket om att VD:n inte har någon fastighetskunskap utan han är advokat eller jurist och han är ingen byggare, vad kan han egentligen? - B*

Två andra respondenter beskriver VD:s kompetens:

*Han har ju inte riktigt koll på hur allt fungerar där ute i verksamheten egentligen, VD:n själv då ju. Det tycker jag kanske han ska sätta sig in i lite mera i hur branschen fungerar. - I*

*Han kom in från kommunhuset som jurist. Åh, ah, sen kan man inte vara sur och kränkt för det utan det är bara att gå vidare [\_ \_ \_] Som jurist att komma in i fastighetsbolag, det är inte det lättaste. - G*

En anställd pratar om den gamla VD:ns kunskap och beskriver att den nya VD:n saknar detta.

*Vi kunde ju fråga honom om grejer, om direkta fastighetsproblem eller hur vi skulle byta tak, hur vi tar reda på priser. Och då svarade han: ja då gör ni såhär och såhär. Man lärde sig jättemycket. Den nya VD:n är en helt annan typ av chef, han har ju ingen fastighetsbakgrund alls. – E*

Dessa citat visar på att de upplevde att VD:n inte hade, och fortfarande inte har, den branschkunskap eller kompetens som behövdes, eller behövs, för att vara VD i denna organisation. Detta tolkar vi som att de upplever att chefen inte var/är kompetent nog för att vara chef till dem. De anser att det behövs branschkunskap för att kunna vara chef för ett fastighetsbolag och att någon med den kunskapen bör ha blivit chef istället. Det kan då tolkas som att de anställda anser att de, samt *Organisationen*, var i behov av och värda bättre. Förutom att de tyckte att han saknade kunskap så uttryckte de öppet att de var missnöjda med valet av VD, vilket bekräftar VD:s ovan nämnda berättelse. Såhär uttrycker sig en anställd:

*Jag vet inte någon som ville ha hit honom. Det var jätteprotester. - H*

En annan berättar om att denne öppet uttryckte sin åsikt till VD:n.

*Och jag har sagt till honom också att jag tycker inte om dig, och de flesta tycker inte om dig. [...] och jag sa jag ser dig inte som en företagsledare. - J*

Samma sak gjorde även respondent G:

*Jag sa ju till honom att jag inte tyckte han var rätt man. - G*

Vi får även höra en anställds uppfattning efter att ha tagit del av berättelserna i efterhand:

*Personen som satt här inne [hade kontor i det rummet vi satt i] plus ett par andra sa officiellt att VD:n inte är en bra kandidat och att de inte ville ha honom, de sa det rakt ut. - B*

Citaten visar att de anställda upplever att chefen inte var kompetent nog och oönskad vid hans tillträde år 2013. De berättar att de protesterade och talade om för VD:n att de inte ville att han skulle anställas. Detta visar på att de ger en reaktion mot beslutet att anställa VD:n. Denna reaktion anser vi går att likställa med motstånd som *vägran* i och med att de öppet uttryckte att de inte accepterade att de skulle få en ny VD som saknade den kompetens som de ansåg vital i denna bransch. Fleming och Spicer (2007) förklarar motstånd som *vägran* med att det är öppet och därav synligt i organisationen, vilket var fallet i *Organisationen*. Genom att göra motstånd i form av att *vägra* ämnar de anställda att blockera den maktrelation som utspelar sig. Som svar på vår forskningsfråga om hur de anställda upplever VD:n så gav de en initial bild av honom som novis, det vill säga nybörjare eller okunnig. De ansåg att han inte var kapabel till att utföra det jobb han blivit tilldelad, vilket indikerar på att de ansåg att de var värda och i behov av en kompetent chef för att kunna utföra sitt jobb på ett professionellt sätt. Nedan följer en annan upplevelse av VD:n.

#### **4.2.2 Chefen som envåldshärskare**

I detta avsnitt kommer en annan upplevelse av VD:n att presenteras nämligen den om honom som envåldshärskare. En envåldshärskare är en person som härskar med oinskränkt makt (Nationalencyklopedin, 2016). Detta är vår tolkning av de anställdas berättelser om hur de upplever chefen och således är användningen av och kategoriseringen helt vår egen. På samma sätt som i upplevelsen av chefen som novis kommer det här att presenteras citat där de anställda självmant har valt att berätta om hur någonting var, men även om hur någonting är. De anställda har när de blev intervjuade upplevt den motreaktion som VD:n sänt ut och genom att de har valt att prata om direkta konsekvenser av den, utan att blivit tillfrågade att göra så, visar det på att motreaktionen spelar en vital roll i deras bagage. För att visa att deras upplevelser idag indikerar på att de är färgade av den motreaktion som VD:n gjort kommer det även visas en kontrasterande bild från de nyanställda som inte upplevde VD-bytet och

således varken det öppna motståndet eller VD:ns motreaktion. Genom att göra detta kan vi visa att motreaktionen kan ha påverkat upplevelserna som beskrivs nedan.

### **Det är farligt att uttrycka alternativa åsikter**

När vi talat med de anställda har det framgått att de inte uttrycker sina åsikter till chefen. Vi tolkar det som att det beror på att det tycker det kan ha avgörande konsekvenser, vilket visas genom följande berättelser. Flera anställda tar upp att det byttes ut en del personal och de ger sina berättelser om varför de tror att folk slutade på företaget. En person beskriver det såhär:

*De rök ihop, sen gick hen, eller blev hemskickad. Sen försvann ju några från kontoret rätt snabbt. [...] De hade olika uppfattningar än VD:n och då var de inte så populära längre, så de fick gå. - J*

En annan beskriver en avslutad anställning såhär:

*Hen flyttade, eller flyttade gjorde hen väl inte men, hen blev väl ovän med VD:n på någotvis. - I*

Vidare tar G upp en annan avslutad anställning:

*Den som var den största kritikern till honom [VD], gick ju! - G*

Detta indikerar på att respondent G uppfattar att den största kritikern till VD:n inte såg någon annan utväg än att lämna *Organisationen*. Vidare ger en anställd sin bild av varför personal slutat:

*Vi har ju bytt ut halva personalen, den styrkan som var här för tre år sedan. Och många har ju gått i pension, fast de har kanske valt att gå tidigare. - H*

Ytterligare en anställd beskriver detta:

*Mycket folk som slutade som tyckte illa om honom [VD:n] och sådana här grejer. - G*

En annan anställd svarar på frågan “uttrycker du dina åsikter?”

*Ja, jag har varit här så pass länge nu. Och skulle jag bli kickad härifrån så är det bara att hitta ett nytt jobb. - F*

Trots att denna anställda inte är bekymrad över att uttrycka sina åsikter, så framgår det att personen har tankar kring att det skulle kunna leda till ett avslut för hen på *Organisationen*. Andra konsekvenser av att ha åsikter anses vara degradering, vilket beskrivs av respondent H nedan:

*Hen är en sådan som kan säga ganska mycket på möten. Men har också blivit degraderad. Hen har sagt vad hen tycker och tänker. Och sitter ju inte här på intervju idag kan jag säga [...] Jag vet flera som tackade nej till detta för de litar inte på er sekretess. Jag ska erkänna att jag också är bekymrad. - H*

Citaten indikerar på att de anställda upplever att det finns en risk att bli degraderad eller hemskickad om man öppet säger vad man tycker och tänker. Därför upplever de att man inte bör komma i konflikt med chefen då det kan få konsekvenser. De uttrycker att personalen som inte finns kvar i *Organisationen* idag har slutat av den anledningen att de inte kommit överens med VD:n och detta indikerar därför på att de anställda tycker att det är farligt att komma med alternativa åsikter. Det går att tolka det som att de anställda anser att VD:n har och utnyttjar sin maktposition till fullo, vilket är i linje med hur en enväldshärskare sägs agera.

### **Chefen bryr sig inte om oss**

Vi har även utifrån de anställdas berättelser om upplevelser av chefen fått insikt i att de anställda inte känner sig lyssnade på och att deras åsikter inte tas hänsyn till. Detta görs tydligt genom följande berättelser. Den första berättelsen kommer från en respondent som talar om anställningsprocesser.

*När vi suttit på intervjuer för att anställa folk, har vi sagt vår mening. Det första han [VD:n] sa var: det blir inte så, det är jag som bestämmer. [\_ \_ \_] Sen kanske vi haft lite fel, [...] så VD:n kanske inte gjorde fel, men just att han inte brydde sig om vår åsikt. - X*

Detta tyder på att det verkar ha funnits goda förhoppningar hos den anställda om att få ha inflytande då de bjudits in till detta. Men sedan upplever den anställda att VD:n inte tog hänsyn eller brydde sig om deras synpunkter. En annan anställd känner att dennes inflytande inte efterfrågas.

*Den uppfattningen får jag faktiskt, han lyssnar inte så mycket på oss...  
Tyvärr. - I*

En annan anställd ger exempel på olika handlingar VD:n utfört:

*Vi sa till VD att vi inte ville gå tillbaka till det gamla systemet. Och då fick vi ett löfte från honom att det aldrig kommer att hända, för han tyckte det var ett fantastiskt system som har byggts upp. Men idag är vi där igen, på exakt samma ställe. - H*

Den anställda berättade om ett upplevt brutet löfte från VD:n. Samma anställd fortsätter att berätta om chefens trovärdighet:

*Alltså jag har ju inget förtroende alls. Till exempel nu har vi månadsmötet, ja då kommer han jättegärna i kostym, väldigt strikt. Ska vi ha medarbetarsamtal, då kommer han i t-shirt och jeans, och upp med fötterna såhär [gestikulerar genom att lägga upp benen på bordet och luta sig tillbaka], då ska man ha den stilen. Jag menar redan där är mitt förtroende "tshhht" [viftar bortvisande med handen] - H*

En annan anställd fortsätter på samma spår angående förtroende och svek då hen beskriver vad VD:n sagt om deras roll inom företaget.

*Då när vi hade första informationsmötena när han började, [...] [då sa han att] vi var de viktigaste kuggarna i hela företaget och han jämförde oss med en bil och vi var väl motorn där [...] Det lät så bra men sen blev det inte så. [sägs med lågmäld röst] - J*

Detta visar på att den anställde känner sig besviken, vilket styrks i sättet det sades på, då denne känner att deras roll inte har värderats i den bemärkelse som beskrivits ovan. Ännu ett exempel på detta är:

*Hemsidan, världens dyraste hemsida kallar jag den, eller brukar vi kalla den för. Ett och ett halvt år har det tagit, att göra den. Det tycker jag är lite mycket tid. Och det har lagts mycket pengar på detta. Och det läggs ingenting på oss, han skiter i oss. - J*

Vi tolkar detta som att den anställde tycker det är dålig prioritering av resurser inom företaget och att VD:n inte lägger tillräckligt med vikt vid "motorn i företaget". Vidare, har VD plockat bort uppgifter från deras arbete vilket innebär att de inte har samma ansvar som tidigare.

*Vi var liksom i den gruppen. Vi är inte inblandade i den [nu]. Det är vi bortplockade från. Det kan jag sakna lite för att jag tyckte det var spännande. - E*

Denne anställde uttrycker ett missnöje av att inte längre få ta del av samma arbetsuppgifter som tidigare. Detta var något som den anställde tyckte var kul och uppskattade vilket inte den nuvarande VD:n verkar ha tagit hänsyn till. Vidare säger en annan anställd:



*Vi hade ju ekonomimöte varje månad här tidigare, då vi satt och prioriterade vad som var viktigast. Men förra året fick vi inte ens reda på budgeten på hela året. Vi vet inte ens om någonting. - H*

Dessa två citat visar på besvikelse hos anställda över att ansvar och delaktighet har tagits ifrån dem. De anser att VD:n tar egna beslut utan att deras kunskap värdesätts eller efterfrågas.

Berättelserna ovan tyder på att de anställda inte verkar tycka att VD:n bryr sig om dem, deras åsikter, viljor och det som de värnar om. Detta går att utläsa då de upplever att han inte håller vad han lovat eller värderar och efterfrågar deras åsikt. De upplever även att han inte respekterar dem då han klär sig och agerar mer slapphänt i deras närvaro, vilket har påverkat deras bild av honom och hur de anser att han värderar dem. Det går att utläsa av dessa berättelser att de anställda upplever att chefen inte bryr sig om dem. Sammantaget så upplever de anställda att deras inflytande inte efterfrågas, då chefen inte bryr sig om vad de tycker, och om åsikter uttrycks så kan det få konsekvenser för ens anställning. Därför kan det visas att deras upplevelser av chefen har likheter med hur man ser på en enväldshärskare, det vill säga någon som härskar i ett envælde. En enväldshärskare kan sägas reagera utan att efterfråga eller värdesätta invändningar. Därför har vi valt att benämna deras upplevelser av VD:n som en enväldshärskare.

Den ovan nämnda upplevelsen av VD som enväldshärskare indikerar att VD:ns signaler under *reaktion 2*, det vill säga att anställda blev uppsagda eller slutade, samt att andra anställda blev degraderade, förflyttade eller ifråntogs ansvar eller tillgångar, har berört de anställda i och med att de fortfarande berättar om händelser som refererar tillbaka till de signaler som VD:n sänt ut. För att tydligare visa att dessa upplevelser kan bero på VD-bytet och de signaler som sändes ut kommer vi här nedan att visa en kontrasterande bild. Det vill säga den bild de nyanställda har som inte var närvarande vid VD-bytet och heller inte påverkades av de signaler som sändes ut.

### **Nyanställda har en annan syn**

De nyanställda vi har intervjuat anställdes efter VD-bytet och har således inte varit med och upplevt den turbulenta tiden på *Organisationen* i samband med detta. Det framkommer att de anställda som upplevde VD-byte har skilda åsikter om VD:n och om chefskapet i stort i jämförelse med de nyanställda. Så här säger en av dem:

*Han är en bra chef, han vet sin roll och det tycker jag är jättebra. - A*

En annan upplever att VD:n ger stor frihet.

*Jag känner att jag har stort mandat att ta beslut och jag känner att jag har ett förtroende från VD att ta beslut. Och det tycker jag är jättemotiverande. - B*

Att det råder frihet och förtroende i arbetet är också något som respondent A lyfter.

*Man blir sedd och man blir hörd, upplever jag verkligen. Man får tänka fritt. Alla kanske inte upplever det så men jag upplever det så och det känns väldigt kreativt. Absolut. - A*

Även respondent B upplever att hen blir hörd.

*Jag tycker att jag blir bekräftad. - B*

Liksom respondent A går också respondent C in på upplevelsen av att ha frihet i arbetet och att våga komma med egna idéer och förslag och att de blir lyssnade på av VD:n.

*Jag tycker det är jättekul att man kan komma med sådana idéer och jag vågar göra det. - C*

Vidare tar respondent C också upp att förtroende finns för VD:n.

*Vi säger att det skulle hända något så skulle jag ju absolut känna att jag kunde gå till [VD] och ta det. - C*

Medan de nyanställda känner att de blir hörda, får tänka fritt och ta egna initiativ så upplever de andra anställda att det är farligt att uttrycka sina åsikter. På samma sätt upplever de nyanställda att chefen bryr sig om dem, då de blir bekräftade, deras åsikt värderas och det finns ett förtroende för dem ifrån VD:n. Detta ställs alltså i kontrast mot att de andra upplever att VD:n inte bryr sig om dem, vilket belysts tidigare i analysen och således indikerar detta på att det inte råder någon allmän chefcynism i *Organisationen*. Vi uppfattar att skillnaderna mellan åsikterna angående VD:n skulle kunna förklaras av att de nyanställda inte själva bevittnat turbulensen under VD-bytet eller tagit del av de signaler som sändes ut av VD under hans initiala tid på företaget. Att de anställda har olika förflutna och skiftande erfarenheter leder till att de har olika bagage i deras relation till chefen, vilket kan göra att de kan reagera olika på de signaler som nu sänds ut och på de handlingar som vidtas.

Fortsättningsvis genom arbetet då ordet "anställda" används så kommer det syftas på de som var med och upplevde VD-bytet. I annat fall kommer det tydliggöras att vi menar de nyanställda.

## **4.3 Hur hanterar anställda relationen med chefen**

I detta avsnitt behandlas forskningsfråga 2 - Hur hanterar anställda relationen med chefen?

### **4.3.1 Vi kommunicerar inte**

Här berättar de anställda att de hanterar relationen med VD:n genom att inte kommunicera uppriktigt med honom. En medarbetare förklarar att de anställda hade ett hemligt möte:

*Vi sa rent ut att vi håller tyst, bara för vi är rädda om jobben, vi gör som han säger. Hellre det, för att behålla jobben. - H*

Samma anställd svarar på en följdfråga angående om det är tabu att säga vad man tycker:

*Ja alltså det blir katastrof om du gör det. Det [något negativt] får vi inte prata om, för det är negativt, det får man inte ta upp på möte. - H*

Det upplevs att man inte får kritisera stöds även i detta citat.

*Man får inte säga fel saker, man kritiserar inte styrelsen, [...] man säger inte det, tror jag, för man kanske är lite rädd för att man ska hamna på tapeten någonstans. - E*

Vidare diskuterades det om de anställda vågar uttrycka sina åsikter om de ansåg att något var fel, då berättar en respondent om hur hen tror att de andra känner:

*Nja, de är rädda för ledningen tror jag, att man ska gå i stöten med dem. [För då] blir man uppsagd kanske eller risken kanske finns, jag vet inte. Man kanske inte vågar säga vad man tycker och tänker egentligen. - I*

En anställd säger såhär angående om att säga vad man tycker och tänker:

*Nu kan jag säga vad fan jag vill, för jag har sex månaders uppsägningstid. - X*

Detta visar på att hen inte är rädd för konsekvenserna av att prata längre då det nu inte spelar någon roll. En annan anställd uttrycker att det finns anställda, samt hen själv som är skeptiska till att ställa upp på intervju då de inte vågar uttala sina åsikter.

*Nej det är ingen som vågar [uttrycka sig]. Jag vet flera som tackade nej till detta för de litar inte på er sekretess. Jag ska erkänna att jag också är bekymrad. - H*

Dessa citat tyder på att de anställda väljer att inte kommunicera då de fortfarande tror att det kan finnas konsekvenser av att göra så. Deras bild av situationen är således att de inte vågar, eller känner att de kan kommunicera då det kan leda till negativa

konsekvenser för den egna personen. Detta indikerar därför på att upplevelser av VD:s motreaktion lever kvar. De anställda hanterar relationen och interaktionen med VD genom att inte kommunicera. I kommande avsnitt kommer vi visa på ytterligare ett sätt de hanterar relationen, samt vart det initiala och öppna motståndet har tagit vägen.

### **4.3.2 Vi målar upp en fasad**

Som beskrivet ovan hanterar de anställda relationen med chefen genom att inte kommunicera. I detta avsnitt ger vi deras bild av hur de istället hanterar relationen med chefen genom att visa upp en fasad av att de håller med och att allt är bra. Tidigare i analyskapitlet visades det på att det fanns ett öppet förändringsmotstånd hos de anställda, nedan kommer det redogöras för hur det initiala öppna motståndet har utvecklats. Vi ser att motståndet finns kvar men att det har ändrat skepnad och nu kan kategoriseras i enlighet med Fleming och Spicers (2007) motstånd som *flykt*, vilket är ett tyst motstånd som bygger på ironi, humor, cynism, skepticism och distansering. Då det är svårt att med endast text i citat stödja att någonting till exempel sägs ironiskt kommer de kommande citaten att stödjas med vad som har observerats under samtalens gång gällande bland annat tonläge och röst.

#### **Humor och ironi**

Enligt nationalencyklopedin (2016) betyder ironi att det finns en skillnad mellan vad som sägs och vad som egentligen menas. Ironi kan även vara humoristiskt, men den behöver inte vara det. Kommande citat visar på att det fortfarande pratas och att de uttrycker ett missnöje internt, samt att detta missnöje yttrar sig som och berättas med ironi och humor. De anställda berättar för oss om hur kommunikationen med VD:n går till.

*Det är som att en kollega säger till dig: Ja, hur kan de [ledningen] göra så här, det är ju bara skit och sådant. Och sen så kommer VD:n och frågar: Vad tycker de andra [anställda]? Och då svarar man: Ja, de gillar nog detta! Haha [ironi] - F*

Denna anställda väljer att inte kommunicera de anställdas åsikt och istället sägs det hen tror att VD:n vill höra. Då citatet sägs med ironi förstår man att de faktiskt inte

alls "gillar detta". Ytterligare en anställd återberättar hur icke-kommunikationen går till på ett ironiskt/humoristiskt sätt.

*Det är ingen som säger någonting [till ledningen] [...] Vad tycker du, vad tycker du? säger han [VD]. Alla säger bara: Ja, det går bra, haha.*  
- H

De anställda väljer att säga att allt är bra. Men då detta sägs på ett skrattretande vis förstår man att så inte är fallet. Att detta inte är fallet styrks av att samma anställd säger:

*Så vi är inte så glada, jag och mina vänner, eller de som jag pratar med i alla fall.* - H

Hen berättar sedan att när denne möter VD:n uppvisar hen en fasad. Vilket framgick när vi frågade hur stämningen var när hen stöter på VD:n:

*Nä jag är bara glad och lycklig, allting är kanon [ironi].* - H

Den anställda väljer att låtsas som att allt är frid och fröjd när hen träffar VD. Det faktum att hen enbart låtsas framgick extra tydligt då citatet sades på ett ironiskt vis. Ytterligare en anställd undviker en fråga genom att vara ironisk:

*Finns det något tråkigt med jobb? [lyfter på ögonbrynen och ler]* - F

Vidare pratar de anställda humoristiskt om månadsmötena:

*[Suck] Jag får ju frukost där, [skratt]. Nej men det är bara skitsnack.*  
- J

En annan anställd stärker detta genom att berätta om hur hen tror att andra anställda upplever mötena:

*Nu fikar vi och så hejdå, då ses vi om en månad - C*

Dessa två citat tyder på att huvudintresset för mötena för vissa anställda är att man får fika, snarare än att medverka på mötet. Observerat är att man säger detta på ett humoristiskt sätt. Vidare berättar en anställd om att chefen sökt ett annat jobb men inte fått det.

*Vi hade bestämt att vi skulle köpa tårta och fira om han hade fått det [jobbet]. [skratt] Men det blev ingenting med det. – J*

Även denna berättelse har inslag av humor. Det finns även inslag av besvikelse då VD:n inte fick jobbet.

### **Cynism**

Att vara cynisk innebär att man misstror eller nedsätter andras intentioner (Dictionary, 2016). Nedanstående citat visar på cynism, vilket i detta sammanhang betyder att det finns en misstro från den anställda gällande VD:s intentioner. Här följer fler berättelser om hur resurser fördelas i *Organisationen*.

*Jag satt nu sist och diskuterade löner med honom [VD], jag hade ju fått reda på att han hade ju gått med i VD-gruppen, en sådan här VD-förening. 49 000 kr om året i medlemsavgift kostar det. Och så satt vi och diskuterade några hundralappar till en kille som jag jobbade ihop med. VD:n ville inte gå upp och ge honom det. - X*

Detta citat tyder på en viss cynism mot VD och hans intentioner på *Organisationen*. En anställd säger:

*Så han är ju som jag ser det inte så mycket verksam inom Organisationens utan det är för sitt eget bästa, allting. [...] Han kör runt och går på föreläsningar och fan vet allt" [...] det är precis som han ska skaffa ett jävla bra cv. - J*

Den anställda är alltså cynisk gentemot VD och varför han valt att ta anställningen på *Organisationen*. Samma anställda uttrycker fler åsikter om vad pengarna läggs på:

*Hemsidan, världens dyraste hemsida kallar jag den, eller brukar vi kalla den för. Ett och ett halvt år har det tagit, att göra den. Det tycker jag är lite mycket tid. Och det har lagts mycket pengar på detta. Och det läggs ingenting på oss, han skiter i oss. - J*

Dessa citat visar på misstro från de anställda gällande VD:s fördelning av pengar, vilket indikerar på att de är cyniska till hur VD prioriterar gällande resurser. En annan anställd berättar om en digitalisering av körjournaler, där VD:n har sagt att de endast ska implementeras på grund av skatteregler och att systemet har efterfrågats av skatteverket:

*Så berättar VD:n hur tekniken funkar och då poppar det upp i allas huvud: man ser en kartbild framför sig [skratt], en prick som blinkar liksom. Då tänker man att VD:n ser en och tänker: och nu står han där i 20 minuter, hallå vad gör du där? Vi har ju inte ens ett hus där? Och jag kanske träffar en hyresgäst som stoppar mig på gatan på väg till huset, så börjar jag prata med någon och så. Och då säger VD:n: vad stod du där i 20 minuter för? Jag träffade en hyresgäst sa jag. Och så säger han: Jaha, tog det 20 minuter? - E*

En annan anställd berättar vad hen har uppfattat att andra tycker om körjournalerna:

*Det har ju varit lite funderingar kring om man blir bevakad. [...]  
Många tror det och att det kommer bli millimeterkoll. - A*

Dessa berättelser om körjournalerna tyder på att respondenterna anser att VD:n har dolda intentioner med sitt agerande. Trots att VD:n har förklarat syftet med körjournalerna ifrågasätter de anställda intentionerna med systemet.

## **Skepticism**



Med skepticism menas att man har en tvivlande attityd till någonting (Nationalencyklopedin, 2016). I vår studie visar vi på att anställda är tvivlande till VD och hans agerande. En anställd berättar att denne upplever att det skett särbehandling av personal, då hen har fått prata med HR då ett misstag begåtts, medan en annan anställd inte fick det.

*Men hen har inte ens fått ett samtal [när den begått ett misstag], ingenting, för hen är rätt så populär. - X*

Detta visar på att den anställde inte tycker att VD:n agerar rättvist och att den samme är skeptisk till VD på grund av detta.

### **Distansering**

En annan aspekt av motstånd som *flykt* är att distansera sig mentalt från jobbet. Att distansera sig betyder att man upphör att känna samhörighet med någonting (Nationalencyklopedin, 2016). Detta gör anställd F.

*Men jag personligen ser det lite så för att jag ska kunna stå ut med en arbetsdag. Att jag kör på mitt race bara, jag gillar läget. [...] Men just på arbetstid är jag mer robot och det är för min egen skull. Jag blandar inte in känslor i detta jobb. - F*

*Det är inte bra att tycka grejer [...] Tänk om du inte skulle gilla någonting då blir du negativ [...] då är det bättre att bara gilla läget och bara köra på. - F*

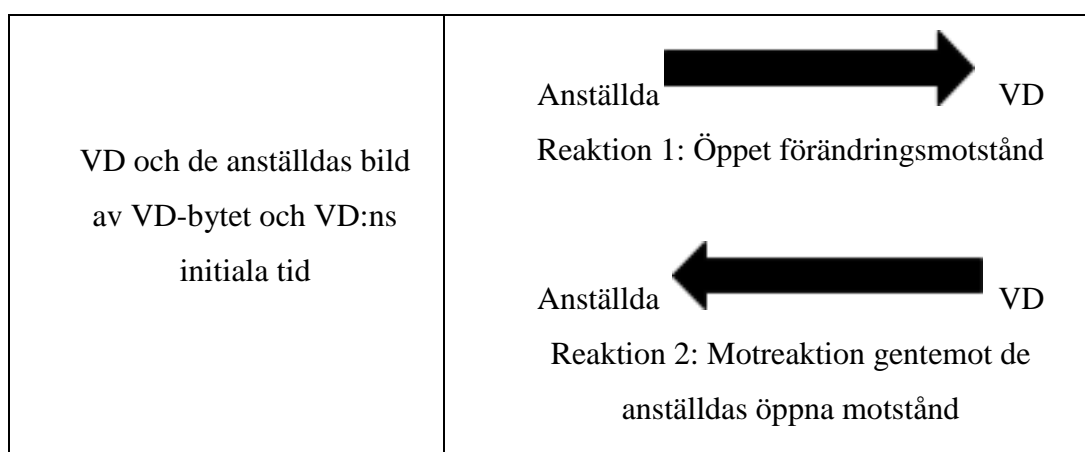
Den anställde väljer att koppla bort sina känslor och personliga åsikter från jobbet och på så sätt distanserar hen sig. Detta indikerar på att hen känner att det annars skulle bli för överväldigande.

I detta avsnitt visas att de anställda fortfarande gör ett sorts motstånd, närmare bestämt det motstånd som Fleming och Spicer (2007) beskriver som *flykt*. Det vill säga motstånd som yttrar sig genom cynism, humor, ironi, skepticism eller distansering,

men som är osynligt för chefen. Detta betyder att de anställda inte utmärker sig och uttrycker sitt motstånd utan gör de som chefen vill att de ska göra. Enligt Fleming och Spicer (2007) kan motstånd ändra skepnad efterhand och även anledningen till motståndet kan ändras över tid. Även om de anställda inte gör öppet förändringsmotstånd längre som vid VD:s tillträde i *Organisation* så betyder det inte att motståndet har försvunnit - det har bara ändrat skepnad. De anställda undgår att kommunicera och deras motstånd tar en form av *flykt*. Detta motstånd tillåter dem att existera i relation med VD utan att bli uppmärksammande som motståndare. Som sagt utmärker de anställda inte sig, utan istället visar de upp en fasad av att allt är bra. De säger att allting är bra då VD frågar och de "ler stort" när de ses. Detta är ett sätt för de anställda att hantera relationen med VD:n.

## 5. Resultat

I analyskapitlet så presenterades att de anställda vid VD:ns tillträde upplevde att VD:n var novis samt att de uttryckte ett öppet förändringsmotstånd. Detta förändringsmotstånd bemöttes med en motreaktion, där VD:n använde sig av sin maktposition för att vidta åtgärder och sända ut signaler. Detta går i linje med teorin om att följarskap och ledarskap är ett interagerande, där båda spelar en aktiv del i hur den andre reagerar (Fleming & Spicer 2007; Ford, Ford & d'Amelio, 2008). Vi har i analysen visat att den ena partens beslut och reaktioner har triggat och lett till motreaktioner hos den andra parten, vilket skapar en kedja av reaktioner som föder motreaktioner.







Tabell 2: VD:ns initiala tid

Viss teori säger att motstånd antingen kan besvaras med maktutövande, eller tvärtom att det istället är makt som föder motstånd (Hardy, 1996; Fleming & Spicer, 2007). Utifrån vad vi kan se i denna studie så bemötte VD:n det öppna förändringsmotståndet med en maktutövning. Genom att på ett eller annat sätt göra sig av med personal, ge sämre lönerevisioner, minskad tillgång till information och degradera vissa anställda har VD:n utövat handlingar och sänt ut signaler som kan ses som en form av maktutövande med stöd i hans maktposition.

Det är viktigt att benämna att trots att dessa handlingar och signaler var riktade till vissa anställda, varav de flesta inte är kvar på *Organisationen* idag, så har det inte hindrat att även andra anställda har kunnat få kännedom om och ta del av signalerna

som sänts ut och därigenom också blivit påverkade av dem. Detta är något vi har presenterat och argumenterat för då att de anställda berättar om och hänvisar till dessa signaler så långt som tre år senare. De anställda berättar om att de upplever att det är farligt att uttrycka alternativa åsikter då det kan resultera i att man kan få sparken eller bli degraderad, vilket står i direkt relation till de signaler som VD sänt ut. De berättar även att de inte upplever att chefen bryr sig om dem, deras åsikter och viljor. Men då de nyanställda inte tycker som resterande respondenter indikerar detta att VD:s motreaktion kan ha haft en betydande roll i hur han upplevs av de gamla anställda - som en enväldshärskare.

De gamla anställda väljer att hantera interaktionen med VD:n på två sätt: de kommunicerar inte och de visar upp en fasad av att allt är bra. Detta beskrivs i teorin som att den reaktion de anställda får på sitt motstånd, *reaktion 2* gentemot det initiala och öppna förändringsmotståndet, påverkar hur motståndet utvecklas och hur agerandet i organisationen ter sig i framtiden (Fleming & Spicer, 2007; Ford, Ford och d'Amelio 2008).

<p>VD och de anställdas bild av VD-bytet och VD:ns initiala tid.</p>	<p>Anställda  VD  Reaktion 1: Öppet förändringsmotstånd</p> <p>Anställda  VD  Reaktion 2: Motreaktion gentemot de anställdas öppna motstånd</p>
<p>Hur hanterar de anställda relationen med Chefen?</p>	<p>RESULTERAT I</p> <p>Anställda  VD  Reaktion 3a: De anställda kommunicerar inte.</p> <p>SAMT</p> <p>Anställda  VD  Reaktion 3b: Anställda visar upp en fasad av att allt är bra i interaktionen med VD:n</p>

Tabell 3: Relationen mellan anställda och VD

Dessa två sätt att hantera relationen med VD, att inte kommunicera samt att visa upp en fasad, kan förstås som uttrycksätt för de anställdas motstånd. Det som initialt enbart var ett förändringsmotstånd har nu även kommit till att vara ett mer allmänt motstånd. Motståndet har ändrat skepnad och det har gått från att bero på avsaknad av kompetens till att få djupare personlig innebörd då VD:n inte bara upplevs som okunnig och novis utan också som en envåldshärskare. Förändringsmotståndet har även ändrat skepnad från att vara öppet och synligt till att vara tyst och osynligt, som visar sig i linje med Fleming och Spicers (2007) motstånd som *flykt*.

## 6. Diskussion

*Nedan följer en diskussion kring den presenterade analysen och vårt resultat där vi kommer att belysa tidsaspekter av motstånd och huruvida motstånd kan leva kvar hos anställda i en organisation över tid.*

### 6.1 Ihärdigt motstånd

Motstånd diskuteras mycket inom förändringsteori, dock saknas en diskussion kring tidsaspekten av konceptet förändringsmotstånd, alltså hur länge det kan tänkas leva kvar hos anställda i en organisation. De talas i teori om förändringsmotstånd som något övergående (Palmer, Dunford & Akin, 2009; Dent & Goldberg, 1999). Fleming och Spicer (2007) menar att motstånd som *flykt*, det vill säga ett osynligt motstånd som fungerar som en ventil för ens upproriska känslor, karaktäriserat av ironi, humor, cynism, skepticism eller distansering, är ofarligt för en organisation eftersom att det är övergående. De menar att denna sorts motstånd inte är någonting som ledningen behöver oroa sig för då de anställda trots allt utför sina arbetsuppgifter och inte arbetsvägrar. När anställda ändå gör det som de ska dämpas motståndet successivt, vilket kommer att leda till att det går över. På liknande sätt skriver forskare som Beer, Eisenstat och Spector (1990) att om förändring angrips på rätt sätt resulterar det i att man som motståndare tillslut, med hjälp av tid, kommer att komma över sitt förändringsmotstånd. Detta går även att sätta i relation till Kubler-Ross modell (citerad i Wiggins, 2009) som menar att förändring är en process och att sista steget i denna process är acceptans. Modellen syftar på att förändringsmotstånd är någonting som går över med hjälp av tid. Men vi vill belysa att det kanske inte alltid är så att "tiden läker alla sår" och att motstånd går över. Teorier inom fältet förändringsmotstånd tycks sluta diskussionen kring motstånd när en förändringsprocess är avklarad eller så följer teorier den så kallade det-går-över-logiken när de förhåller sig till tid. Men vad händer sen? Vad händer om man inte lyckats hantera motståndet eller om det inte går över? Vi menar på att detta bör belysas i större utsträckning och att motstånd faktiskt inte alltid tar slut för att förändringsprocessen gör det eller går över. Vi har i denna studie visat att motstånd lever kvar och inte har gått över efter tre år.

Vad denna studie resulterat i väljer vi att benämna som *Ihärdigt motstånd*. Begreppet har tagits fram för att ge en djupare förståelse för att motstånd är ihärdigt och för att belysa den komplexitet motstånd och tid förebrår. I enlighet med detta arbetets resultat ställer vi oss frågande till det-går-över-logiken och ser istället att motstånd bör ses som något svåröverkomligt som kan vara närvarande i en organisation under en lång tid. Motstånd grundar sig i olika saker hos olika individer. Anledningar till och uttryckssätt för motstånd kan variera, vilket gör att motstånd kan ses som både komplext och subjektivt (Bovey & Hede, 2001; Dent & Goldberg, 1999; Palmer, Dunford & Akin, 2009). Komplexiteten och subjektiviteten gör en frågande till hur motstånd någonsin går att motverka eller hantera. Är detta någonting som ledare är medvetna om och därför väljer att blunda för eller tror de, beroende på vilken syn de har på förändringar och motstånd, att motstånd tillslut ebbar ut och försvinner med hjälp av en viss typ av ledarskap?

## **6.2. Oförutsedda konsekvenser**

I avsnitt 4.1 - *Chefens berättelse* berättar chefen om hans intentioner då han anställdes och att han "aldrig menade att jaga någon" och att han efterfrågade samarbete. På så sätt kan man se att de konsekvenser som hans *reaktion 2* har resulterat i, det vill säga ett ihärdigt tyst motstånd, aldrig var förutsett eller planerat. Alvesson och Sveningsson (2015) talar om oförutsedda konsekvenser av en förändring och ger ett exempel på en organisation som skulle implementera en ny organisationskultur. Förändringen var planerad i detalj men implementeringen misslyckades och detta ledde till konsekvenser som inte hade förutspåtts. Effekten över tid blev att gapet mellan de anställda och ledningen vidgades och kulturen försämrades istället för att utvecklas och förbättras. Efter ett år hade de anställda dock glömt vad anledningen för förändringen var och här skiljer sig vår studie från Alvesson och Sveningssons (2015) då vi kan visa att oförutsedda konsekvenser kan ha en påverkan på anställda och på organisationen över en längre tid än ett år.

## **6.3 Motstånd och dess följd effekt på relationen**

När en förändringsprocess ses som avslutad och ledare lägger processen och allt därtill bakom sig och istället blickar framåt finns det risk för att ledningen missar de olika följd effekter som förändringsprocesser kan ha över tid. Forskare diskuterar de effekter

förändringsförsök kan ha på framtida förändringsförsök och menar på att individer tar med sig föreställningar och minnen kring förändringar till kommande förändringar (Brown & Humphreys, 2003; Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001). Det som inte diskuteras i samma utsträckning är vilka andra följd effekter förändringar kan ha på en organisation. Vi ser att de anställda på *Organisationen* ännu inte har lagt VD-bytet bakom sig, utan de pratar om det fortfarande, tre år senare, vilket tyder på att de bär med sitt bagage idag av vad som hände förr. Detta blir synligt för oss då respondenterna blandar sina berättelser om hur det är nu med hur det var vid tiden kring VD-bytet. Vi har inte sett specifikt att de anställdas bagage har kommit att påverka framtida förändringsförsök då vi heller inte undersökt detta, utan vad vi kunnat se är snarare att bagaget har bidragit till en förstörd relation med VD:n, vilket är en annan följd effekt än de som det getts utrymme för i tidigare forskning.

Att bära med sig bagage har påverkat hur anställda agerar och reagerar, men det har också påverkat relationen och hur motstånd utvecklats. I denna studie har vi sett att anställdas upplevelser och minnen har lett till att det förekommer ett gap i interaktionen mellan chefen och de anställda, där de anställda väljer att inte kommunicera och istället visa upp en fasad av att allt är bra. Då kommunikation och interaktion är en grundpelare i en relation (Nilsson Norén-Wisell och Djärv, 1999) kan det ses som en typ av sabotage av relationen från de anställdas sida då de aktivt väljer att inte vara delaktiga i relationen. Denna studie belyser att följd effekter av förändringsmotstånd kan ha en påverkan på relationer och det över en längre tid. Detta är viktigt att ta i beaktning då relationen mellan ledare och följare kan påverka en organisation i stort, till exempel så hjälper en god relation till att främja utveckling (Valcea et al. 2011) och bidra till högre arbetstillfredsställelse, lojalitet, motivation samt prestation hos de anställda (Sveningsson & Alvesson, 2010).

### **6.3.1 Förklädda följare**

Då både ledare och följare är viktiga parter i en fungerande relation kan vi argumentera för att det i den här studien finns en brist i form av att chefen inte ses som en ledare av de anställda och att de anställda således inte är följare. Det finns en viss skillnad mellan begreppen ledare och chef, då ledare kan ses som någon som är självvald av följare, då följare anser att detta är en person som är värdig att lyssna på och följa. Medan en



chef innehar en viss position eller titel vilken ger befogenhet att utöva chefskap (Judge & Robbins, 2014; Bolden et al, 2011). Bara för att man är chef innebär det inte att man är ledare och att man är anställd innebär inte automatiskt att man är följare. Att de anställda inte agerar ärligt i interaktionen med VD:n kan ses som att de saboterar relationen dem emellan. Men då de ändå utför sina arbetsuppgifter i enlighet med VD:s direktiv och samtidigt visar upp en fasad till honom av att allt är bra, kan det medföra att VD:n har en uppfattning om att det råder en ledar-följar-relation. Detta agerande ifrån de anställdas sida gör att vi väljer att benämna dem som *förklädda följare*.

## 7. Slutsats

### 7.1 Teoretiskt bidrag

Denna studie har visat på att förändringsmotstånd kan vara *ihärdigt* och svåröverkomligt och inte borde ses i enlighet med logiken om att "tiden läker alla sår". Diskussionen om förändringsmotstånd inom rådande teori tycks vara över när en förändringsprocess anses ha nått sitt slut (Palmer, Dunford & Akin, 2009). Vi menar dock på att motstånd kan vara *ihärdigt* och ha en påverkan på relationer inom en organisation och således även på själva organisationen över en lång tid. Motstånd kan således ha en effekt på organisationen och på ledar-följar-relationen som sträcker sig utöver förändringsprocessens slut. Motståndets påverkan kan ha konsekvenser som lever kvar hos anställda och återskapas genom interaktioner med chefer och bör därför behandlas vidare i forskning.

Vi har nått slutsatsen att *motstånd kan vara ihärdigt* genom att intervjua anställda och har på så vis fått ta del av deras berättelser om bilden av deras chef samt relationen dem emellan. Tidigare forskning har lagt mer fokus på ledare, hur denne ska föra sig och agera för att undgå och minska motstånd (Bolden, et. al, 2011; Blom & Alvesson, 2014; Robbins & Judge, 2014). Vi har snarare belyst den andra parten och deras betydelse i en organisation och i relationen med chefen. Det har inte lagts någon större vikt vid anställdas perspektiv i rådande teori (Alvesson & Sveningsson, 2010). Anställda är dessutom en väsentlig beståndsdel då en förändring utförs och det kan vara viktigt att ta hänsyn till deras upplevelser samt hur de hanterar relationen med en chef under en sådan process. Det är de anställda som till största del ska utföra förändringar och om de istället skapar sin egen uppfattning om vad den innebär på grund av deras bagage, kan det leda till oförutsedda konsekvenser som kan vara skadliga för en organisation, dess utveckling samt relationen mellan chef och anställda.

### 7.2 Praktiskt bidrag

Då förändringar idag är vanliga inslag i organisationer (Palmer, Dunford & Akin, 2009) och motstånd hos anställda ofta uppkommer i samband med dessa (Bovey & Hede, 2001) kan det vara av intresse för en chef att veta mer om motstånd, hur det kan te sig och vilken betydelse det kan ha för en organisation. Denna studie kan bidra till

att öppna upp för vidare insikter om huruvida motstånd kan vara *ihärdigt* i en organisation under en längre tid utan att vara synligt för ledningen och på så vis svårare att upptäcka och förhålla sig till. Det kan även vara av intresse för en chef att veta mer kring tidsaspekter av motstånd då motstånd kan komma att påverka relationen mellan ledare och följare negativt, inte bara under en förändringsprocess utan även på sikt, i form av en urholkad relation där exempelvis förtroendet sjunker och eventuellt försvinner helt. Värdet av att förstå ledarskap som en relation ligger i att en relation är något ömsesidigt som inkluderar interaktion. Men utan en fungerande relation, där inte anställda ser sig som följare till ledaren, så finns heller ingen ledare (Sveningsson & Alvesson, 2010; Blom & Alvesson, 2014).

### **7.3 Förslag till framtida forskning**

Syftet med detta arbete har varit att bidra till ökad förståelse för förändringsmotstånd hos anställda över tid, men det finns mer att lära kring detta. På grund av begränsad tid och resurser har vi inte haft möjlighet att gå in i detalj och utforska alla aspekter som vi finner intressanta. Därför vill vi här belysa vissa ämnen och diskussioner som uppstått under vår process som det kan finnas ett intresse av att undersöka vidare.

Diskussionen kring förändringsmotstånd inom teori tycks som sagt vara över när en förändringsprocess anses ha nått sitt slut men då denna studie visar på annat menar vi på att detta kan öppna upp för vidare forskning om förändringsmotstånd. Vi föreslår att man utför en longitudinell studie där man undersöker anställdas upplevelser av en planerad förändring i realtid för att sedan några år senare ta reda på deras upplevelser av samma förändring. På så sätt blir det möjligt att se hur anställda talar om förändringen vid olika tidpunkter och analysera hur de återskapar händelsen och hur deras eventuella motstånd har utvecklats över tid. Detta för att få en ökad förståelse för hur ledare kan behandla förändringar och det möjliga motstånd som uppkommer i framtiden.

Då vi i denna studie har sett till följd effekter relaterade till VD:s motreaktion, och hur detta har resulterat i ett visst bagage, menar vi att det kan öppna upp för vidare forskning där man istället ser till följd effekter av andra typer av händelser och vad det kan resultera i för typer av bagage. Det vore även intressant med närmre studier kring

vad för långtidseffekter som skulle kunna uppstå då anställa bär med sig sitt bagage och inte kommunicerar sina åsikter öppet.

## 8. Referenslista

- Ackroyd, S. & Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehaviour*, London: Sage Publications
- Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i Kvalitativa Metoder*, Malmö: Liber AB
- Alvehus, J. (2013). *Skriva Uppsats med Kvalitativ Metod: En handbok*, Stockholm: Liber AB
- Alvesson, M. & Björkman, I. (1992). *Organisationsidentitet och Organisationsbyggande*, Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2015). *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress (2a Uppl.)*, London: Routledge
- Antagning.se (2016). *Change Management*. Tillgänglig online: [https://www.antagning.se/se/search?period=HT\\_2016&freeText=change+management&semesterPart=0](https://www.antagning.se/se/search?period=HT_2016&freeText=change+management&semesterPart=0) [Hämtad 10 maj 2016]
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (1999). *Organisationsteori*, Malmö: Liber Ekonomi
- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The impact of change recipient sensemaking, *Organization Studies*, vol. 26, nr. 11, sid. 1573-1601
- Bartunek, J. M. (1984). Changing Interpretive Schemas and Organizational Restructuring: The example of a religious order, *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, nr. 3, sid. 355-72
- Beer, M., Eisenstat, R. A. & Spector, B. (1990). Why Change Programs Don't Produce Change, *Harvard Business Review*, vol. 68, nr. 6. sid. 158-166

- Bell, J. (2005). *Introduktion till Forskningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur
- Bergström, G. & Boréus, K. (2012). *Textens Mening och Makt: Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*, Lund: Studentlitteratur.
- BiTA Service Management (2016). *Utbildning – Certifierad specialist change management*. Tillgänglig online:  
[http://www.bita.eu/public/kursbeskrivning.aspx?intKurs\\_id=239&gclid=CMSis\\_rJ1MwCFesGcwodRCQE3w](http://www.bita.eu/public/kursbeskrivning.aspx?intKurs_id=239&gclid=CMSis_rJ1MwCFesGcwodRCQE3w) [Hämtad 10 maj 2016]
- Blom, M. & Alvesson, M. (2014). Leadership on Demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 30, nr. 3, sid. 344-357
- Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J. & Taylor, S. (2011). *Exploring Leadership: Individual, organizational & societal perspectives*, Oxford: Oxford University Press
- Bovey, W. & Hede, A. (2001). Resistance to Organizational Change: The role of cognitive and affective processes, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22, nr. 8, sid. 372-382
- Brown, A. D. & Humphreys, M. (2003). Epic and Tragic Tales: Making sense of change, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 39, nr. 2, sid. 121-144
- Brunsson, N. (1982). The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, ideologies and organizational actions, *Journal of Management Studies*, vol. 19, nr. 1, sid. 29-44
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö: Liber AB
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Stockholm:

- Bushe, G. R. & Marshak, R. (2009). Revisioning Organization Development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 45, nr. 3, sid. 348-368
- Cleverism (2015). Tillgänglig online:  
<https://www.cleverism.com/understanding-kubler-ross-change-curve/>  
[Hämtad 11 april 2016]
- Dictionary (2016). Cynical. Tillgänglig online:  
<http://www.dictionary.com/browse/cynical> [Hämtad 25 april 2016]
- Denscombe, M. (2009). Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna (2a Uppl.), Lund: Studentlitteratur
- Dent, E. & Goldberg, S. (1999). Challenging Resistance to Change, *Journal Of Applied Behavioral Science*, vol. 35, nr. 1, sid.25-41
- DeRue, D. S. & Ashford, S. J. (2010). Who Will Lead and Who Will Follow? A social process of leadership identity construction in organization, *The Academy of Management Review*, vol. 35, nr. 4, sid. 627-647
- Dunford, R. & Jones, D. (2000). Narrative in Strategic Change, *Human Relations*, vol. 53, nr. 9, sid.1207-1226
- Eide, H. & Eide, T. (1997). Omvårdnadsorienterad Kommunikation: Relationsetik, samarbete och konfliktlösning, Lund: Studentlitteratur
- Elrod, P. D. & Tippett, D. T. (1999). An Empirical Study of the Relationship Between Team Performance and Team Maturity, *Engineering Management Journal*, vol. 11, nr. 1, sid. 7-14

- Elrod, P. D. & Tippett, D. T. (2002). The “Death Valley” of change, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 15, nr. 3, sid. 273-291
- Ertürk, A. (2008). A Trust-based Approach to Promote Employees' Openness to Organizational Change in Turkey, *International Journal Of Manpower*, vol. 29, nr. 5, sid. 462-483
- Fleming, P. & Spicer, A. (2007). *Contesting the Corporation: Struggle, power and resistance in organizations*, Cambridge: Cambridge University Press
- Ford, J. & Ford, L. (1995). The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations, *Academy Of Management Review*, vol. 20, nr. 3, sid. 541-570
- Ford, J., Ford, L. & d'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The rest of the story, *The Academy of Management Review*, vol. 33, nr. 2, sid. 362-377
- Hardy, C. (1996). Understanding Power: Bringing about strategic change, *British Journal of Management*, vol. 7, nr. 1, sid. 3-16
- Harris, L. C. & Ogbonna, E. (2002). The Unintended Consequences of Culture Interventions: A study of unexpected outcomes, *British Journal of Management*, vol. 13, nr. 1, sid. 31-49
- Informator Management Institute (2016). Specialiserad Ledarskapsutbildning. Tillgänglig online:  
<https://informator.se/utbildningar/ledarskapsutbildning/ledarskapsutbildning-specialisering> [Hämtad 10 maj 2016]
- Jermier, J., Knights, D. & Nord, W. (1994). Resistance and Power in Organizations, *The Academy of Management Review*, vol. 22, nr. 2, sid. 564-568
- Judge, T. A. & Robbins, S. P. (2014). *Essentials of Organizational Behaviour* (12e



Uppl.), New Jersey: Pearson Education

Kvale, S. (1997). *Den Kvalitativa Forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur

Nationalencyklopedin (2016). Distansera sig. Tillgänglig online:

<http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/distansera-sig> [Hämtad 27 april 2016]

Nationalencyklopedin (2016). Envåldshärskare. Tillgänglig online:

<http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/env%C3%A5ldsh%C3%A4rse> [Hämtad 29 april 2016]

Nationalencyklopedin (2016). Ironi. Tillgänglig online:

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/1%C3%A5ng/ironi> [Hämtad 27 april 2016]

Nationalencyklopedin (2016). Skepticism. Tillgänglig online:

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/1%C3%A5ng/skepticism> [Hämtad 27 april 2016]

Nilsson, E., Norén-Wisell, E. & Djärv, S. (1999). *Administration och Arbetsledning i Vård och Omsorg*, Lund: Studentlitteratur

Nilsson, B. & Waldemarson, A-K. (2007). *Kommunikation*, Lund: Studentlitteratur

Palmer, I., Dunford, R. & Akin, G. (2009). *Managing Organizational Change: A multiple perspectives approach*, New York: McGraw-Hill

Perren, L. (1996). Resistance to Change as a Positive Force: Its dynamics and issues for management development, *Career Development International*, vol. 1, nr. 4, sid. 24-28

Pettigrew, A., Woodman, R. & Cameron, K. (2001). *Studying Organizational*

Change and Development: Challenges for future research, *Academy Of Management Journal*, vol. 44, nr. 4, sid. 697-713

Real, K. & Putnam, L. (2005). Ironies in the Discursive Struggle of Pilots Defending the Profession, *Management Communication Quarterly*, vol. 19, nr. 1, sid. 91-119

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att Analysera Kvalitativt Material i G. Ahrne & P. Svensson, (red.), *Handbok i Kvalitativa Metoder*, Malmö: Liber AB, sid. 194-210

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från Stoff till Studie*, Lund: Studentlitteratur

Scott, J. C. (1985). *Weapons of the Weak: Everyday forms of peasant resistance*, New Haven, CT: Yale University Press

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*, Malmö: Liber AB

Sörgärde, N. (2006). *Förändringsförsök och Identitetsavdramatisering - En studie bland nördar och slipsbärare i ett IT-företag*, Lund: Business Press

Utbildning.se (2016). Tillgänglig online:

<http://www.utbildning.se/kurser/profecto-service-management-ab/change-management-244797> [Hämtad 10 maj 2016]

Valcea, S., Hamdani, M., Buckley, M. & Novicevic, M. (2011). Exploring the Developmental Potential of Leader-Follower Interactions: A constructive-developmental approach, *The Leadership Quarterly*, vol. 22, nr. 4. sid. 604-615

Vetenskapsrådet (2011). *God Forskningsred* [pdf] Tillgänglig online:

<https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningsred/> [Hämtad 3 mars 2016]

Wiggins, L. (2009). Managing the Ups and Downs of Change Communication:  
Applying theories of psychology to guide employees through the change  
journey, *Strategic Communication Management*, vol. 13, nr. 1, sid. 20-23