



SCHOOL OF
ECONOMICS AND
MANAGEMENT

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

HT 2022

Motståndets anatomi

En kvalitativ studie om förändringsmotståndet på en universitetsinstitution

Författare:

Elma Mrso

Hanna Gacic

Lina Nilsson

Handledare:

Stefan Sveningsson

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Motståndets anatomi

Seminariedatum: 11 januari 2023

Kurs: FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 hp

Författare: Elma Mrso, Hanna Gacic, Lina Nilsson

Handledare: Stefan Sveningsson

Fem nyckelord: Motstånd, förändring, autonomi, kollegial styrning, linjestyrning

Forskningsfråga: Hur upplever de anställda förändringsmotstånd på en institution med både kollegial och linjestyrning och hur hanterar man det?

Hur gestaltas detta motstånd bland de anställda på en universitetsinstitutionen?

Syfte: Studien syftar till att skapa en djupare förståelse för upplevelsen av förändringsprocessen på institutionen hos de anställda. En särskild inriktning kommer finnas på förändringsmotståndet. Vidare ämnar sig även uppsatsen att teoretiskt i viss utsträckning kunna bidra till forskningen vad gäller förändringsarbete och dess motstånd i en organisation som har en kombination av två olika typers styrning.

Metod: För att uppfylla syftet utfördes det en kvalitativ studie med sex semistrukturerade intervjuer med personer inblandade i organisationsförändringen på institutionen. Studien har en ontologisk utgångspunkt som är socialkonstruktivistisk med en abduktiv ansats.

Teoretiska perspektiv: I den teoretiska bakgrunden kommer befintlig forskning om förändringsmotstånd att presenteras.

Empiri: Empirin presenterar de empiriska fynd som gjorts gällande förändringsmotstånd på en institution på ett universitet. Därefter analyseras det utifrån respondenternas upplevelser.

Slutsats: Slutsatsen grundar sig i att motståndet beror på identitet och kultur, makt och tradition där strävan efter autonomi är den gemensamma nämnaren. Det kollegiala styret har visat sig spela stor roll och till viss del skilja sig från vad befintlig forskning visat.

Abstract

Title: Motståndets anatomi

Seminar date: January 11th 2023

Course: FEKH49, Business Administration: Bachelor's Degree Project in Organization, Undergraduate level, 15 credits

Authors: Elma Mrso, Hanna Gacic, Lina Nilsson

Supervisor: Stefan Sveningsson

Five Keywords: Resistance, change, autonomy, collegial structure, line structure

Research Question: How do the employees perceive the resistance to change at an institution with both collegial and line control and how do you handle it?

How does the resistance portray itself amongst the employees at a university institution?

Purpose: The study aims to create a deeper understanding of the employees' experience of the change process at the institution. There will be a special focus on resistance to change. Furthermore, the essay also aims to theoretically contribute to a certain extent to the research regarding change work and its resistance in an organization that has a combination of two different types of governance.

Methodology: To fulfill the purpose, a qualitative study was carried out with six semi-structured interviews with people involved in the organizational change at the institution. The study has an ontological standpoint that is social constructionist with an abductive approach.

Theoretical Perspective: In the theoretical background existing research on resistance to change will be presented.

Empirical Foundation: The empirics present the empirical findings that have been made regarding resistance to change at an institution in a university. Then it is analyzed from the respondents experiences.

Conclusion: The conclusion is based on the fact that the resistance depends on identity and culture, power and tradition, where the common denominator is the pursuit of autonomy. The collegial structure has been shown to play a major role and to some extent differ from what existing research has shown.

Förord

Det har varit väldigt intressant för oss att ge oss ut i verkligheten och studera ett verkligt fall av en organisationsförändring. Under åren har vi läst mycket i kurslitteratur om detta och därav har det varit extra spännande att nu äntligen se hur det kan vara i en verklig situation. Är det som teorierna säger eller hur upplever de anställda förändringen på riktigt?

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Stefan Sveningsson. Vi är verkligen tacksamma för ditt stora engagemang och bidrag med värdefulla inblickar, stor kunskap och tankar under arbetets gång. Du har även varit till stor hjälp med att guida oss när vi varit lite vilsna men även utmana vårt sätt att tänka. Det har varit ett nöje att ha dig som handledare i vår uppsats!

Vi vill även tacka konsulterna och de anställda på den studerade institutionen som tagit sig tiden att ställa upp på att medverka i studien. Utan er hade denna uppsats inte varit möjlig och vi uppskattar att ni varit väldigt öppna och delat med er av era personliga upplevelser.

Slutligen vill vi även rikta ett tack till kurskamrater, lärare och anhöriga som bidragit på olika sätt under arbetet. Ni har gett oss feedback under såväl seminarier som under korrekturläsningar i slutskedet. Det har varit väldigt värdefullt för oss!

Tack för oss och hoppas ni får en intressant och trevlig läsning!

Elma Mrso, Hanna Gacic, Lina Nilsson

9 januari 2023

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	2
1.3 Syfte och frågeställning	2
1.4 Uppsatsens disposition	3
2 Teoretisk bakgrund	5
2.1 Förklaring av centrala begrepp	5
2.2 Bakgrund till förändringsmotstånd	6
2.3 Olika former av motstånd	7
2.4 Positiva följder av motstånd	8
2.5 Förebygga, hantera och minska motstånd	8
3 Metod	10
3.1 Kunskapsteoretisk utgångspunkt	10
3.2 Empiriinsamling	11
3.2.1 Insamlingsmetod	11
3.2.2 Urval	13
3.2.3 Beskrivning av studieobjektet	14
3.3 Analysprocessen	15
3.3.1 Sortering	15
3.3.2 Reducering	16
3.3.3 Argumentation	16
3.4 Kvalitetsbedömning	16
3.4.1 Tillförlighet	16
3.4.2 Överförbarhet	17
3.4.3 Pålitlighet	17
3.4.4 Konfirmering	17
3.4.5 Äkthet	18
4 Empiri och analys	19
4.1 Innan förändringen	19
4.2 Förändringen	20
4.3 Motståndets källor	21
4.3.1 Identitet och kultur	21
4.3.2 Makt och kontroll	23
4.3.3 Tradition	24
Avdelningsmorsan	25

4.4 Motståndets gestaltning	27
4.5 Hantering av motståndet	29
4.6 Efter förändringen	30
4.7 Sammanfattning av empiri och analys	32
5 Diskussion	34
5.1 Autonomi	34
5.2 “ <i>Motståndet blev emotionellt</i> ”	36
5.3 Kollegialitet i fokus	37
5.4 Förebygga motstånd	38
6 Slutsats	39
6.1 Praktiska och teoretiska implikationer	40
6.2 Begränsningar och förslag på vidare forskning	41
Källförteckning	42
Bilaga 1 - Intervjuguide	44

1 Inledning

I studiens första avsnitt presenteras en övergripande bakgrundsinformation om studiens valda ämne. Därefter följer en beskrivning och diskussion av det identifierade problemområdet som studien valt att undersöka. Detta mynnar därefter ut i en problemformulering och presentation av studiens syfte och frågeställning.

1.1 Bakgrund

Förändringsarbete ses idag av många som en naturlig och oundviklig del i organisatoriska verksamheter. Omfattningen på dessa förändringar kan variera i termer av innehåll och omfattning, det kan vara allt från små och enkla förändringar till radikala sådana (Sveningsson & Sörgärde, 2015). Författarna menar att det finns en bild nuförtiden av att organisationer behöver förändras regelbundet och detta har därmed kommit att bli en självklar punkt för ledningsagendan i många organisationer. Enligt Beer & Eisenstat (1996) visar det sig dock att omkring tre fjärdedelar av samtliga förändringsarbeten inte är framgångsrika, baserat på de ambitioner som fanns när projektet inleddes. Trots denna siffra finns, som tidigare nämnts, ett tryck på att organisationer ska förändras vilket grundar sig i både ett internt såväl som externt ursprung. Detta har kommit att definieras i termer av *triggers* eller drivkrafter till förändringsarbete (Sveningsson & Sörgärde, 2019). Som ovan nämnt är majoriteten av alla förändringsarbeten inte framgångsrika. För att få en ökad förståelse för vad som bidrar till motståndet mot förändringsarbete kan man studera motståndets anatomi. Motståndets anatomi syftar till att studera dess uppbyggnad och potentiella anledningar till motståndet.

Trots att det finns många drivkrafter till att förändringar ska göras så har även förändringsmotstånd kommit att bli en relativt central del i litteraturen som berör organisationsförändringar. Dawson (2003, citerad i Alvesson & Svenningsson 2008) menar att motstånd kan bero på ett flertal olika anledningar. Bland annat innehållsmässig förändring i arbetet, ett psykologiskt hot eller nedgång av status. Dawson argumenterar även för att motståndet kan bero på medarbetarnas skilda åsikt angående vad som ligger i organisationens intresse.

Organisationsförändringar kan ses på olika sätt beroende på exempelvis vilken bransch som organisationen är verksam inom. En del branscher präglas av ständiga förändringar och anpassningar vilket innebär att de anställda då är vana vid en omgivning som förändras. Detta

gör att verksamma organisationer inom dessa branscher säkerligen skulle vara mer mottagliga och förstående kring organisationsförändringar. Organisationer som är verksamma i branscher eller strukturer som sällan genomför organisatoriska förändringar kan ses skilja sig en del.

1.2 Problematisering

En stor del av den befintliga litteraturen fokuserar ofta på den positiva aspekten av förändringsbehovet och implementeringen av organisationsförändringen (Sveningsson & Sörgärde, 2019). Området har studerats på olika sätt och i relation till detta så har anledningarna till förändringsbehovet men även till förändringsmotståndet behandlats. Yukl (2019) beskriver att för att kunna identifiera och lösa problem som uppstår vid förändring krävs det en god förståelse för de komplexa relationerna och styrningen som förekommer i organisationen. I författarens exempel så är ledarskap och chefskap något som ofta går hand i hand. Vid organisationsförändringar är ledaren den som förväntas leda medarbetarna genom förändringen och det är inte ovanligt att stöta på misslyckanden som därmed också kan resultera i förändringsmotstånd.

Även om organisationsförändringar och förändringsmotstånd är väl utforskade områden så behövs mer forskning som undersöker organisationer som avviker från enbart horisontell eller vertikal styrning. Strukturen på universitet och högskolor avviker en del från hur strukturen ser ut i andra organisationer i näringslivet exempelvis. Skillnaden ligger i att universiteten är en professionell byråkrati där verksamheten genomsyras av en kombination av kollegial styrning och linjestyrning samt att även chefs- och ledarrollerna på institutionen är annorlunda. På institutionen är chefsrollen ett resultat av ledarskap då både avdelningsföreståndarna och prefekten blir valda vid en omröstning och där nya val sker var tredje år. Prefekten är arbetsgivarföreträdare och innefattar bland annat personalansvar samt ekonomiskt ansvar för institutionen. Det finns således ett behov och intresse i att studera en organisation i denna kontext då det kan finnas en hel del faktorer som kan skilja sig. På grund av detta finns det en särskild relevans i att studera förändringsmotstånd på ett universitet som i många drag kan ses som professionell byråkrati med både kollegial och linjestyrning.

1.3 Syfte och frågeställning

Studien syftar till att skapa en djupare förståelse för upplevelsen av förändringsprocessen hos de anställda på institutionen. En särskild inriktning kommer finnas på förändringsmotståndet.

Vidare ämnar sig även uppsatsen att teoretiskt i viss utsträckning kunna bidra till forskningen vad gäller förändringsarbete och dess motstånd i en organisation som har en kombination av två olika typers styrning.

Därav valdes följande frågeställningar:

- Hur upplever de anställda förändringsmotstånd på en institution med både kollegial och linjestyrning och hur hanterar man det?
- Hur gestaltas detta motstånd bland de anställda på universitetsinstitutionen?

1.4 Uppsatsens disposition

Uppsatsen består totalt av sex olika delar: inledning, teoretisk bakgrund, metod, empiri och analys, diskussion samt slutsats.

Det inledande avsnittet ger en kort förklaring för varför studien är relevant att genomföra men redogör även för en översiktlig litteraturgenomgång av befintlig forskning inom området. Detta mynnar ut i en presentation av studiens syfte och frågeställning. Den teoretiska bakgrunden behandlar därefter centrala begrepp och teorier kopplade till förändringsmotstånd. Detta innefattar begrepp såsom motstånd, förändring, kollegial styrning, linjestyrning och autonomi. Därefter inleds en beskrivning av de teorier som kommer appliceras på studien samt en argumentation för varför dessa teorier är av relevans för arbetet. I metodavsnittet beskrivs det praktiska tillvägagångssättet av studien och dess kunskapsmässiga utgångspunkt. Detta innefattar en redogörelse för den ontologiska utgångspunkten och därefter empiriinsamlingen vilket består av: insamlingsmetod, urval, beskrivning av studieobjektet, analysprocessen och slutligen en kvalitetsbedömning. I avsnittet empiri och analys görs en redogörelse för det insamlade materialet och studiens fynd. Utifrån det insamlade materialet från intervjuerna har tre olika teman kopplat till förändringsmotståndet framkommit: vad motståndet grundar sig i, hur det visats men även hur det hanterats. Kopplat till vad motståndet grundar sig i identifierade vi tre områden: identitet och kultur, makt och kontroll samt traditioner. Det är enligt dessa identifierade teman och områden som avsnittet uppdelas efter. Diskussionen i arbetet ställer därefter det empiriska materialet i relation till de befintliga teorierna. I slutsatsen presentera teoretiska och praktiska bidrag till forskningen baserat på empirin och diskussionen.

2 Teoretisk bakgrund



Figur 1. Teoriavsnittets upplägg

2.1 Förklaring av centrala begrepp

Det finns en del begrepp som återkommer genom arbetet och som har stor betydelse för studien. Dessa viktiga begrepp kommer presenteras nedan för att ge läsaren en förklaring av de begreppsdefinitioner som kommer tillämpas.

Motstånd i organisationsförändring definieras av Callon & Latour (1981) som ett intresse för att fördröja och förhindra att utvecklingen för förändring sker. Det behöver däremot inte betyda att man är emot förändringen i helhet utan att personen motsätter sig en del av förändringen exempelvis implementeringsprocessen eller målet med förändringen (Alvesson, 2015). Man kan alltså stödja målen men samtidigt bidra till friktion vid olika delar av implementeringen. I denna studie kommer ovan nämnda förklaring av begreppet motstånd att användas.

Begreppet styrform beskriver hur en organisation styrs, där inkluderas bland annat beslutsfattande, fördelning av resurser och utövandet av makt (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016). Författarna beskriver kollegialt styre som en form som genomsyras av det individuella ansvaret och flexibla arbetet. Den kollegiala styrningen bygger på att verksamheten leds nerifrån och är baserat på kompetens och samspel mellan medarbetarna. Författarna poängterar att styrformer sällan är renodlade till en specifik styrning och att det oftast blir en blandad form av olika styrformer. De menar att denna typ av styrning är särskilt synlig på universitet men att den ofta även blandas med olika byråkratiska styrformer som istället fokuserar på regelföljande. Därför kommer vi även att använda oss av begreppet linjestyrning. Linjestyrning är en kombination av byråkrati och management (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016). Den byråkratiska aspekten beskrivs av författarna som en regelföljande styrform där rollerna är renodlade och arbetarna är utbytbara medan management inte har samma specifika syften och där fokus ligger mer på ledning, organisation och styrning. Linjestyrningen kommer således uppifrån i organisationen och auktoriteten bestäms utifrån en hierarki. Teorin bygger således

på ett Top-down perspektiv vilket innebär att exempelvis beslut fattas utifrån denna hierarki och de anställda ska förhålla sig till detta (Wedlin & Pallas, 2017).

I empiri- och diskussionsdelen av denna studie kommer autonomi vara ett centralt begrepp. Jonnergård, Funck & Wolmesjö (2011) beskriver autonomi på arbetsplatsen som en kombination av handlingsfrihet och handlingsutrymme. Handlingsfrihet beskriver att individen kan agera fritt och handlingsutrymmet beskriver utrymmet som individen får av organisationen. Det är denna förklaring av begreppet autonomi som vi kommer att utgå ifrån längre fram i rapporten. Bortsett från att de centrala begreppen är av stor vikt att förstå så är det även viktigt att se över vad förändringsmotståndet kan grunda sig i.

2.2 Bakgrund till förändringsmotstånd

Inom fältet för förändringsmotstånd finns det en hel del forskning. I följande avsnitt presenteras befintlig forskning på några av de källor som kan ligga till grund för motstånd. Dessa teorier valdes i studien för att skapa en förståelse för varför förändringsmotstånd i en organisation kan uppstå och vad detta då således kan grunda sig i.

Palmer et al (2017) kategoriserar anledningarna som psykologiska, politiska, kulturella, brist på meningsskapande eller beredskap för förändring och slutligen motstånd gentemot processen. Det psykologiska motståndet grundar sig på ett individfokus och därmed individuella omständigheter och förhållanden. Som exempel på detta nämns en medfödd motvilja till förändringar (Grey, 2003) och en låg tolerans mot osäkerhet (Jick & Peiperl, 2003). Mabin, Forgeson och Green (2001) nämner kopplat till detta att det finns en rädsla för det okända och ett behov av säkerhet som faktorer.

Vad gäller det politiska motståndet så lyfter författarna att anledningarna beror på att de anställda både individuellt eller i grupp kämpar för att bevara deras intressen, inflytande och makt (Cummings & Worley, 2009). Detta skulle kunna jämföras med vad Mabin, Forgeson och Green (2001) benämner som risk för förlust av kontroll.

Gagliardi (1986) belyser även att det kan finnas ett kulturellt motstånd som berör att anställda motsätter sig förändringen på grund av att de tror att viktiga eller heliga värderingar kommer

att motverkas. Vidare skriver författarna att detta kan bero på en stark identifikation med organisationens kultur och identitet.

När det gäller källorna kopplade till brist på meningsskapande och beredskap för förändringen så benämns en hel del olika faktorer. Sveningsson & Sörgärde (2019) nämner bristen på övertygelse vad gäller förändringens nödvändighet, otydlighet kring förväntningar, anseende om att förändringarna är olämpliga och för stora samt fel timing. Även Mabin, Forgeson och Green (2001) belyser den dåliga timingen, att man inte gillar nya förändringar samt att man känner sig bekväm med hur det är som några av anledningarna till förändringsmotstånd.

Den sista kategorin som nämns kring de vanliga källorna är motstånd till processen handlar om en oenighet om hur förändringen hanteras (Sveningsson & Sörgärde, 2019). Författarna lyfter även fler perspektiv på förändringsmotstånd. De belyser att människor ofta tolkar situationer baserat på hur de förstår sig själva, deras självbild och identitet. Kopplat till detta så beskrivs fyra olika principer som en individ normalt strävar efter: ha en känsla av kontroll över sig själv och sin situation, att skapa ett distinkt jag som kan skilja sig från andra, att utveckla en positiv självbild och slutligen att försöka åstadkomma ett kontinuerligt och sammanhängande jag (Sveningsson & Sörgärde, 2019).

Mabin, Forgeson och Green (2001) nämner även några fler källor. Dessa är förlust av kompetens, förlust av ansiktet vilket innebär att man känner sig generad över förändringen och att det man tidigare gjort varit fel, brist på support, brist på förtroende och slutligen en bitterhet. Bitterheten innebär att individen är motsträvig på grund av bristande respekt för andra och/eller en ilska över hur man behandlats under tidigare förändringsarbeten (Mabin, Forgeson & Green, 2001). Lindkvist, Bakka och Fivelsdal (2014) förklarar att motstånd ofta kan bero på minskat förtroende för ledningen som i sin tur leder till försämring av arbetsklimatet. Det finns således väldigt många olika källor till varför förändringsmotstånd kan uppstå i en organisation. På samma sätt finns det även en hel del olika sätt som detta förändringsmotsånd kan visas eller uttryckas.

2.3 Olika former av motstånd

Det är viktigt att förstå vad det finns för olika former av motstånd och hur detta kan uttryckas för att vi vidare ska kunna identifiera förändringsmotståndet i det studerade fallet. Lindkvist,

Bakka och Fivelsdal (2014) beskriver fyra olika uttrycksformer på förändringsmotstånd: *accept*, *likgiltighet*, *passivt motstånd* och *aktivt motstånd*. Accept handlar om att motståndet gestaltas genom ett entusiastiskt samarbete och stöd, samarbete under press från ledningen och slutligen accept. Likgiltigheten inkluderar att man bara gör det men får besked om, passiv resignation vilket handlar om en uppgivenhet och apati som innebär ett förlorat intresse för arbetet. Uttrycksformerna accept och likgiltighet har inte kunnat appliceras på denna studie då dessa former av motstånd inte har identifierats.

Författaren beskriver att det passiva motståndet kan identifieras genom en bristande inläring eller ett omoget beteende. Slutligen, det aktiva motståndet innebär att individer protesterar, gör så lite som möjligt och arbetar enligt reglementet. Det kan även innebära att folk slår av på tempot, drar sig tillbaka, begår fel vilket kan tolkas som ett medvetet sabotage (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal, 2014). Trots att förändringsmotstånd då i många fall kan tolkas som negativt så kan det ibland även ha en positiv inverkan på förändringsprocessen.

2.4 Positiva följder av motstånd

Motstånd ses ofta som något negativt men behöver inte alltid vara negativt. På grund av detta så anser vi att det är viktigt att även lyfta fram positiva aspekter med förändringsmotstånd. Perren och Megginson (1996) skriver att det är viktigt att inte döma de skeptiska för snabbt som irrationella och problematiska utan att man istället kan se det som ett engagemang och en vilja att bidra till förändringen. Författarna skriver att det är vanligt för ledningen att skylla på de skeptiska för att en förändring inte blir lyckad. Vilket då kan befria ledningen från skulden men detta kan istället resultera i en negativ inverkan på framtida förändringar. De positiva följderna av motståndet kan vara att de som är skeptiska bidrar med värdefulla perspektiv kring organisationsförändringen. Även Mabin, Forgeson och Green (2001) menar att det finns många fördelar med motstånd däribland att det motverkar grupptänkande, apati och att det tillför nya idéer. Trots att motståndet kan ha en positiv inverkan på förändringsprocessen så kan det vara bra att ha kunskap kring hur man hanterar det, men även hur man förebygger och minskar det vid behov.

2.5 Förebygga, hantera och minska motstånd

Som nämndes ovan så är det viktigt att ha kunskap om hur man förebygger, hanterar och minskar motstånd. Kunskap om hanteringen och minskningen av motståndet är viktig för att

veta vad man kan göra i en situation när förändringsmotståndet är ett faktum. Att förebygga motståndet kan vara svårare eftersom det ofta kan vara svårt att förutspå, därför är det viktigt att organisationen är medveten om olika saker man kan göra i ett tidigt skede. Ett sätt att förebygga motståndet är enligt Alvesson (2015) att bjuda in de anställda som deltagare redan innan förändringsprocessen sätts igång. Detta görs som ett steg för att förändra attityden i organisationen som förberedelsearbete inför kommande organisationsförändring. Detta nämner även Sveningsson & Sörgärde (2019) och ger vidare fler exempel på hur man kan förebygga motstånd samt få ett långsiktigt resultat. Dessa metoder är att tydliggöra behovet för förändringen, framkalla ångest eller skuld känslor genom att klargöra klyftan mellan resultat och ambitioner samt skapa en känsla av psykologisk trygghet bland de anställda (Schein 1987).

Språket som används vid förändring kan även ha en stor inverkan på förändringsprocessen. Genom särskild användning av språket kan en viss påverkan på hur informationen mottages av människor ske (Reissner, 2011). Författarna menar att den berättande förmågan, så kallat storytelling, kan vara ett effektivt sätt att skapa mening bland medlemmarna i organisationen och att meningsskapandet leder till större benägenhet att acceptera förändringen. För att använda sig av storytelling på ett meningsskapande sätt ska man tala på ett sätt som är i linje med de önskade målen. Det är alltså viktigt att vara uppmärksam på det etablerade språket i organisationen och att anpassa sig utifrån detta för att skapa meningsfulla, engagerade och övertygande berättelser.

3 Metod



Figur 2. Metodens upplägg

3.1 Kunskapsteoretisk utgångspunkt

Denna studie syftar till att undersöka motståndet i en verklig organisationsförändring på en institution och därav valdes den kvalitativa forskningsstrategin. Den kvalitativa forskningen ansågs vara relevant då den är särskilt passande för fallstudier då det möjliggör en intensiv och detaljerad undersökning. Detta lämpar sig således väldigt bra till denna studie eftersom det just är en fallstudie på en universitetsinstitution som möjliggör ett djup. Studien ämnar sig inte åt att uppnå en empirisk generalisering utan en analytisk. Utöver detta så lämpar sig den kvalitativa strategin även bra vid få intervjuobjekt, vilket stämmer överens med vår studie med sju intervjuobjekt (Bryman & Bell, 2017). Då studien syftar till att undersöka de anställdas personliga upplevelser av organisationsförändringen är den kvalitativa forskningsstrategin ur en ontologisk utgångspunkt passande. Den ontologiska utgångspunkten i studien grundar sig i socialkonstruktionism vilket innebär att de anställda på institutionen betraktas som konstruktioner av sin omgivning, alltså att deras uppfattning om verkligheten ständigt förändras i och med interaktioner med andra. Det är således via dessa interaktioner med andra som individernas diverse uppfattningar om verkligheten skapas (Bryman & Bell, 2017). Utifrån epistemologin antar denna studie ett tolkningsperspektiv då den avser att undersöka hur individer på institutionen upplever förändringsprocessen och dess uppkommande motstånd.

Studien förhåller sig till den abduktiva forskningsprocessen. Bryman & Bell (2017) beskriver att det typiska för den abduktiva ansatsen är att forskaren väljer teorier efter empirin är insamlad för att förstå och förklara problemet. Författarna lyfter även att den abduktiva ansatsen möjliggör för friare tolkningar av empirin och en mer djupgående analys. I studien har det empiriska materialet analyserats och bearbetats parallellt med litteraturgenomgångar för relevanta och potentiella teorier, vilket är ett kännetecken för den abduktiva karaktären. Eftersom vi arbetat utifrån att kontinuerligt justera och anpassa teorier efter de empiriska

fynden som gjorts så har teoriavsnittet successivt bestämts. Arbetet har lagt stor vikt vid att tematisera det empiriska materialet för att slutligen landa i vad som är intressant och relevant att lyfta i förhållande till det studerade objektet kopplat till teorier.

3.2 Empiriinsamling

3.2.1 Insamlingsmetod

Empiriinsamlingen i arbetet gjordes genom sex djupgående intervjuer med sju respondenter på den studerande institutionen. Anledningen till att intervjuer föredrogs som empiriinsamling var på grund av att vårt intresse låg i att förstå respondenternas upplevelse och syn på organisationsförändringen. Därav ansågs denna insamlingsmetod vara den mest passande och effektiva för att djupdyka i området och besvara studiens frågeställning. Intervjuerna var semistrukturerade vilket karaktäriseras av en utgångspunkt i en intervjuguide snarare än specifika frågor. Intervjuguiden bestod av ett antal teman som guidade intervjun och därtill fanns utrymme för följdfrågor. Målet med intervjun var att uppnå flexibilitet och öppenhet för att få en djupare förståelse. Detta gjordes bland annat genom att eftersträva att intervjun ska likna ett samtal för att respondenterna ska känna sig trygga att prata öppet. Bryman och Bell (2017) förklarar vikten av att låta respondenterna röra sig i olika riktningar då detta ger oss kunskap om det som respondenten anser vara relevant för ämnet.

Intervjuerna genomfördes fysiskt antingen på respondenternas kontor eller i ett annat avskilt rum på arbetsplatsen. Detta för att respondenterna ska känna sig trygga i miljön men även för att vi ska kunna ta del av deras reaktioner och kroppsspråk. Fördelarna med att hålla personliga intervjuer till skillnad från exempelvis intervjuer online är att det blir lättare att skapa och behålla en bra relation till respondenterna (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna pågick i mellan 33 och 80 minuter där intervjun avslutades när en mättnad uppnåts. Skillnaden i intervjutid berodde främst på hur inblandade respondenterna varit i förändringsprocessen. De kortare intervjuerna var med de individer som endast varit med i delar av förändringen. Samtliga intervjuer spelades in med respondenternas godkännande och anonymitet utlovades. Anonymiseringen av institutionen och individerna i form av pseudonymer användes för att främja ärlighet och transparens från respondenterna. Inspelningarna transkriberades även för att underlätta analysarbetet kring vad intervjuobjekten uttryckt samt tematiseringen av innehållet. Dessutom kan transkriberingsarbetet även användas för komma ihåg vad som

framkommit då det är svårt att minnas detaljer och återge exakta citat annars (Bryman & Bell, 2017).

Under fyra av intervjuerna som hölls deltog samtliga av oss vilket ansågs vara en fördel genom att vi alla var insatta i materialet efter intervjun. Under de övriga två hade en person under respektive intervju dessvärre förhinder att delta. Detta innebar att vi efter intervjuerna uppdaterade den som missat intervjun om vad som framkommit och därefter bearbetades transkriberingen. Respondenternas intervjuer hölls separat bortsett från den med de två konsulterna, denna genomfördes med båda två samtidigt då konsulterna själva ville detta, trots att vi önskade att intervju de separat. Anledningen till detta var främst att konsulterna ville ha varandra som stöd för att hjälpas åt att komma ihåg detaljer eftersom det var två år sedan förändringsprocessen inleddes. Att intervjuerna hölls med båda samtidigt kan ha påverkat det insamlade materialet. Detta då respondenterna kan påverka varandras svar och lett varandra i olika riktningar. Vi ansåg dock att konsulterna hade en viktig del i processen och därav kompromissade vi med att hålla intervjun med båda samtidigt för att kunna ta del av detta.

Intervjuguiden som användes under intervjuerna designades med hjälp av Alvesson och Sveningssons (2015) undersökningsmodell för lednings- och kulturarbete. Denna modell är uppdelad i sex faser: bakgrund och kontext, strategi och handlingssätt, design, implementering och interaktion, mottagande och tolkning samt resultat och utfall. Under intervjuprocessens gång gjordes små ändringar i intervjuguiden på grund av de olika rollerna som respondenterna hade. Skillnaderna var främst mellan intervjun med konsulterna och intervjuerna med institutionens anställda. Detta kunde vara att frågor som gällde hur arbetet påverkades före och efter organisationsförändringen ställdes till de som arbetade på institutionen men inte till konsulterna.

Intervjuerna

Namn i arbetet	Titel	Längd (min)	Inspelad
Konsult Kajsa	Projektledare (Konsult)	80	Ja
Konsult Kjell	Biträdande förvaltningschef (Konsult)		
Administrativ chef Anna	Administrativ chef	51	Ja
Avdelningsföreståndare Annika	Avdelningsföreståndare	48	Ja
Avdelningsföreståndare Anders	Avdelningsföreståndare	49	Ja
Ekonomichef Erik	Ekonomichef	33	Ja
HR-administratör Helena	HR-administratör	44	Ja

Tabell 1. Sammanställning av intervjuer

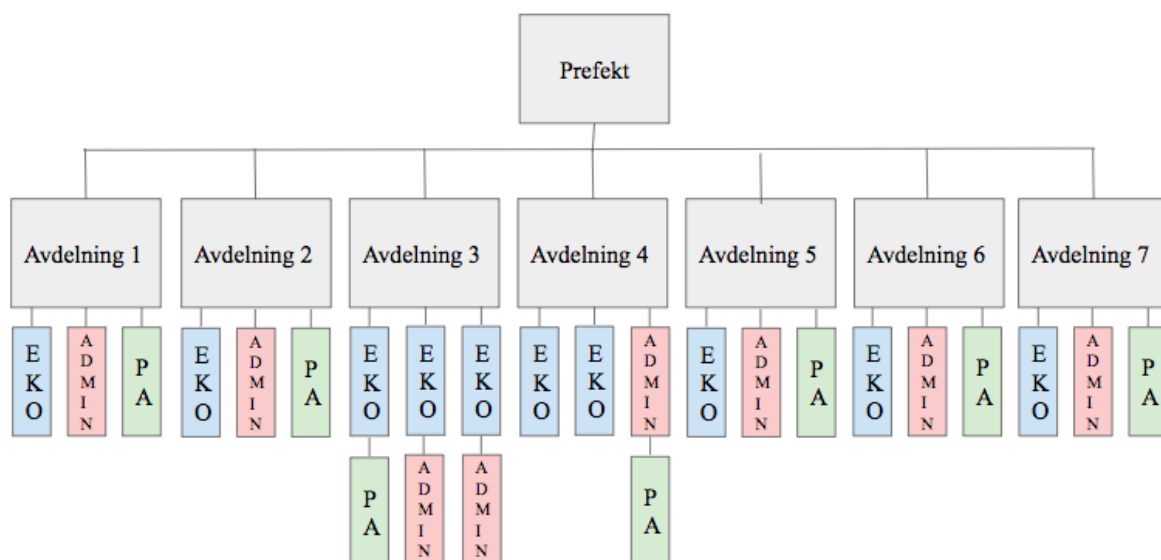
3.2.2 Urval

För att hitta relevanta individer att intervjua kontaktades universitetets konsultgrupp för organisationsförändringar via mail. Mailet innehöll en kort presentation av oss, uppsatsens intresseområden och idé. Av konsultgruppen fick vi kontaktuppgifter till en institution där en organisationsförändring genomförts med deras hjälp. Vi skickade därför ett mail till en kontaktperson som även denna gång innehöll en presentation av oss och uppsatsen. I mailet efterfrågades därefter om de kunde tänka sig att ställa upp på detta. När klartecken gavs från institutionen inleddes intervjubokningar där två konsulter från konsultgruppen erbjöd sig som intervjuobjekt. Kontakten för att boka in intervjuer på institutionen togs inledningsvis med prefekten som hänvisade vidare till den administrativa chefen Anna. Ett mail skickades till Anna som valde att ställa upp på intervju. Under denna intervju fick vi därefter namnförslag till fler relevanta respondenter. Dessa potentiella respondenter kontaktades i sin tur och intervjuer bokades in med dem efter hand. Urvalet i studien är ett bekvämlighetsurval i form av snöbollsurval genom att vi använt oss av respondenter som var tillgängliga för oss. Detta samtidigt som att den ena respondenten ledde oss till nästa respondent (Bryman & Bell, 2017). Urvalet som gjorts i studien kan inte med säkerhet anses vara representativt för hela institutionen. Efter intervjuer med sju respondenter upplevde vi dock att en empirisk mättnad hade uppnåtts genom att det inte längre framgick nya och relevanta data under intervjuerna.

3.2.3 Beskrivning av studieobjektet

Studieobjektet i denna undersökning är en institution på ett universitet i Sverige som har genomgått en administrativ organisationsförändring. Institutionen består av ca 350 anställda och sju forskningsavdelningar som varierar i storlek. På avdelningarna arbetas det med forskning och utbildning men där finns också olika stödroller såsom ekonomer, HR-personal och administrativa arbetare. I detta arbete kommer all stödpersonal benämnas som administratörer för att underlätta för läsaren.

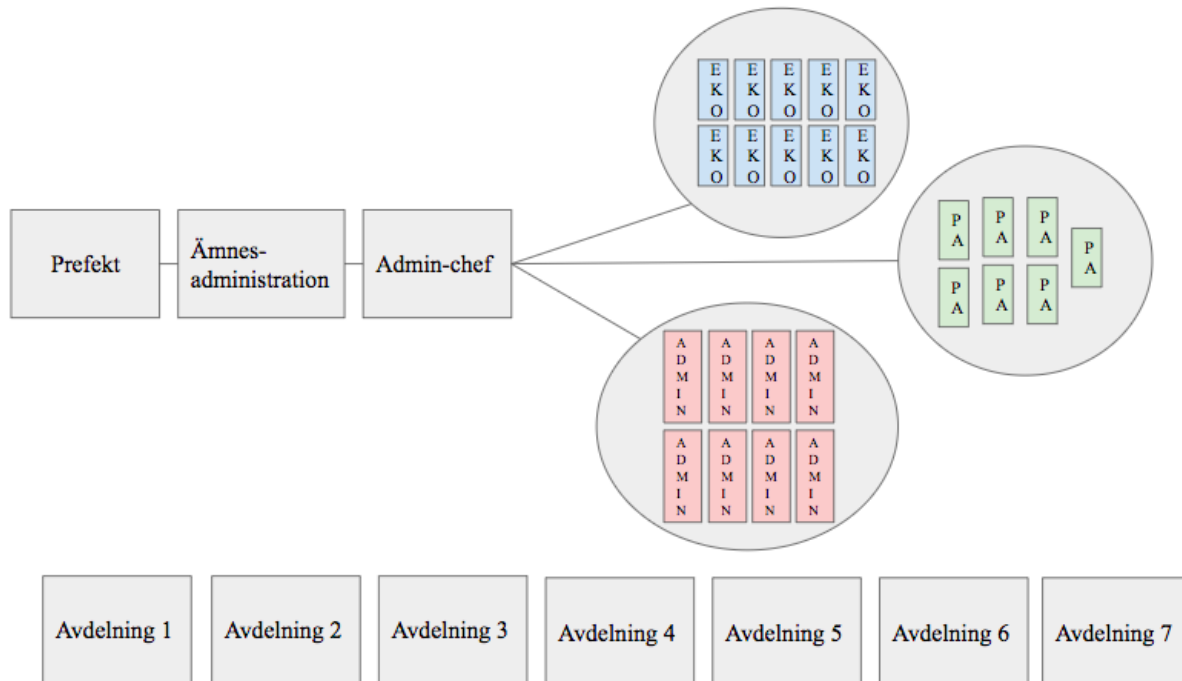
Beslutet om att en organisationsförändring skulle genomföras togs efter att en medarbetarundersökning hade visat på missnöjd administrativ personal. Missnöjdheten rörde framför allt att den administrativa personalen hade otydliga arbetsuppgifter och inte fick tillräckligt med stöd i arbetet. Innan förändringen genomfördes hade varje avdelning sina egna ekonomer, administratörer och personaladministratörer. Antalet berodde på avdelningens storlek där det på de mindre avdelningarna kunde sitta en ensam administratör. Denna administratör fick då en roll som innefattade lite ekonomi, lite allmän administration och lite HR-uppgifter för att täcka avdelningens behov. Den administrativa personalen satt alltså ute på avdelningarna och arbetade i nära kontakt med dessa.



Figur 3. Institutionens administrativa struktur innan förändringen.

Förändringsprocessen inleddes 2020 där konsultgruppen kopplades in. Konsultgruppens primära arbetsuppgifter är facilitering och framtagande av underlag inför en organisationsförändring vid efterfrågan främst internt inom universitet. Förändringsalternativet

som valdes innebar att den administrativa personalen skulle samlas under ett tak med en gemensam chef och inte längre sitta ute på avdelningarna de tidigare arbetat på. Arbetsuppgifterna skulle därmed inte vara lika bundna till en specifik avdelning utan fördelas bland den administrativa personalen.



Figur 4. Målbild för institutionen efter den administrativa förändringen

3.3 Analysprocessen

Bryman och Bell (2017) belyser tematisk analys som ett av de vanligaste sätten att hantera en kvalitativ dataanalys. Eftersom det finns många olika sätt att genomföra en tematisk analys så har en anpassning gjorts till teman utifrån vårt studieområde. Som utgångspunkt användes Ryan och Bernards (2003 citerad i Bryman & Bell, 2017) rekommendationer vid tematisk analys. Dessa inkluderade att bland annat leta efter upprepningar, förekommande kategorier och språkliga kopplingar. För att utföra detta användes Rennstam och Wästerfors (2015) metod genom sortering, reducering samt argumentation.

3.3.1 Sortering

Efter transkriberingen var gjord så inleddes sorteringen av materialet. Rennstam och Wästerfors (2015) skriver att det inte räcker med att samla in materialet utan att det måste sorteras och därefter kategoriseras. Detta gjordes genom att identifiera olika teman i intervjuerna. Det mest framträdande temat som genomsyrar alla intervjuer var motståndet i

förändringsprocessen. För att ytterligare undersöka motståndet skapades underteman av motstånd, bland annat identitet, språk och makt.

3.3.2 Reducering

I steget reducering ska empirin bearbetas vidare och endast den empiri som kan besvara studiens frågeställning ska behållas. Reduceringsmetoden som användes var kategorisk reducering som innebär att allt material sorterades i olika kategorier och endast de som bedömdes relevanta användes (Rennstam & Wästerfors, 2015). Det genomgående temat i intervjuerna berörde förändringsmotstånd och mycket av materialet som inte berörde detta reducerades bort. Detta var bland annat sådant material som inte hade någon nära koppling till förändringsprocessen och dess motstånd som denna studie avser.

3.3.3 Argumentation

Det sista steget i analysprocessen är argumentation för de empiriska fynden. Rennstam och Wästerfors (2015) skriver att efter sorteringen och reduceringen ska materialet även kunna hävda något i förhållande till existerande forskning och teori. För att göra detta har vi specificerat vår studie i upplevelsen av motståndet där vi har skapat en tidslinje om innan, under och efter förändringen för att kunna analysera processen.

3.4 Kvalitetsbedömning

För att säkerställa kvalitén i studien använder vi oss av bedömningskriterierna *trovärdighet* och *äkthet* definierat av Lincoln och Guba (1985;1994, citerat i Bryman & Bell, 2017). För att undersöka trovärdigheten använder vi oss av de fyra delkriterierna *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*. Även äkthet beskrivs av Yardley (2000, citerad i Bryman & Bell, 2017) med fyra kriterier. Kriterierna är: *sensitivitet gentemot kontexten*, *engagemang och stringens*, *transparens och sammanhang* samt *effekt och betydelse*. Dessa kriterier är utformade särskilt för kvalitativa forskningsmetoder.

3.4.1 Tillförlighet

Tillförlitligheten handlar om att det finns flera definitioner och uppfattningar om den sociala verkligheten (Bryman & Bell, 2017). För att säkerställa att uppfattningen är acceptabel kan man använda sig av respondentvalidering som innebär att respondenterna får ta del av studien.

Detta kommer inte att utföras innan arbetet färdigställs på grund av tidsbrist, däremot kommer det färdiga arbetet att skickas ut till samtliga medverkande.

3.4.2 Överförbarhet

Måttet överförbarhet beskriver huruvida resultatet är applicerbart i andra sammanhang än det som undersöks. En god överförbarhet skulle således innebära att studien kan genomföras i andra sammanhang eller senare tidpunkt men med ett liknande resultat. Eftersom studien är riktad mot ett specifikt fall är överförbarhet inte vårt mål. Vår strävan är istället att uppnå täta redogörelser (Geertz 1973, citerad i Bryman & Bell, 2017) för vad som gäller i detta fall. Med täta redogörelser, det vill säga detaljrika beskrivningar, kan det sedan bedömas huruvida resultatet är överförbart i andra situationer. För att få så täta redogörelser som möjligt utfördes semistrukturerade intervjuer där vi uppmuntrade respondenterna att tala fritt om ämnet.

3.4.3 Pålitlighet

Pålitligheten i studien stärks genom att använda sig av en kontinuerlig dokumentation av arbetets gång (Bryman & Bell, 2017). Detta innebar att man redogör för de olika faserna som genomgåts vilket inkluderar exempelvis formulering av intervjuguiden, val av respondenter, inspelade och transkriberade intervjuer samt dokumentation av analysprocessen. All dokumentation finns tillgänglig för granskning däremot är det en stor mängd insamlad data vilket försvårar möjligheten för materialet att bli granskat. Materialet i detta arbetet har till viss del blivit granskat av kurskamrater under seminarier och peer review, dessutom har vår handledare gått igenom arbetet vid två olika tillfällen.

3.4.4 Konfirmering

Konfirmering innebär att forskaren agerat i god tro och inte tillåtit personliga åsikter och värderingar påverka forskningsprocessen och resultatet (Bryman & Bell, 2017). För att uppnå konfirmering har vi under forskningens gång medvetandegjort oss själva för potentiell brist i objektivitet. Efter att ha tillsammans diskuterat huruvida personliga åsikter och värderingar finns om organisationsförändring på denna institution har vi bedömt att det finns bra potential för objektivitet. Vidare stärks konfirmeringen även av vår transparens av materialet som samlats in samt att vi vid flera tillfällen fått vårt arbete och analyser granskat av kurskamrater och handledare.

3.4.5 Äkthet

Lincoln och Guba (1985;1994, citerat i Bryman & Bell, 2017) beskriver fyra kriterier som bör vara uppfyllda för att studien ska uppnå äkthet. Dessa kriterier har däremot blivit kritiserade av Bryman och Bell (2017). I och med detta har vi valt att använda oss av Yardleys (2000, citerad i Bryman & Bell, 2017) fyra äkthetskriterier, då dessa även är särskilt utformade för kvalitativa forskningsmetoder. Äkthetskriterierna som författaren nämner är; sensitivitet, engagemang och stringens, transparens. Det första äkthetskravet sensitivitet handlar både om sensitivitet gällande den sociala miljön där intervjuerna utförs men även sensitivitet gällande diverse etiska frågeställningar. Detta har vi försökt uppnå genom att både utlova anonymitet men även genom att vi försökt att förmedla det som sagts på ett så respektfullt sätt som möjligt. För att uppnå engagemang och stringens har valet av forskningstema varit en viktig faktor. Forskningstemat är något som vi funnit väldigt intressant vilket har bidragit till en hög grad engagemang. Vi har även fokuserat på noggrann insamling och analys av data för att uppnå värdefull kunskap inom ämnet. För äkthetskriteriet transparens är tydlighet en viktig aspekt. Vi har därav fokuserat på att specificera metoderna vi använt och analysera detta för att skapa transparens.

4 Empiri och analys



Figur 5. Empiri- och analysavsnittets upplägg

Empirin har delats in enligt ovan figur för att på ett tydligt sätt presentera förändringsprocessen i någorlunda kronologisk ordning. Denna struktur har valts för att göra det lättare för läsaren att hänga med i processen.

4.1 Innan förändringen

För att skapa förståelse för hur förändringen har sett ut är det viktigt att inleda med hur institutionen var innan förändringen. Som nämnts i avsnittet med beskrivningen av studieobjektet så var administratörerna lokaliserade ute på de olika avdelningarna på institutionen. Administrationen var således decentraliserad vilket innebar att administrationen var splittrad och varje administratör tillhörde en egen avdelningschef, vilket på institutionen benämns avdelningsföreståndare. Administratörerna hade därför inte nära kontakt med andra administratörer och fick således arbeta självständigt med många olika separata arbetsuppgifter. I praktiken innebar detta att administratörerna endast hade nära kontakt med just sin specifika avdelning och hade egna rutiner och arbetssätt för arbetsuppgifterna. Detta påverkade arbetet bland annat vid sjukdom eller uppsägning då det var svårt att täcka upp för en annan administratörs arbete då de hade olika sätt att arbeta på.

Anledningen till att man då såg ett behov av att genomföra en organisationsförändring på institutionen grundade sig i utfallet av en anonym psykosocial enkät hos de anställda. Av enkäten kunde man se ett samband på att den administrativa personalen inte mådde bra. En av anledningarna till deras försämrade mående var den stora arbetsbördan som resulterade i höga stressnivåer. Arbetsbördan berodde till stor del på de spridda arbetsuppgifterna som beskrivs på följande sätt av den administrativa chefen Anna:

Vi hade väldigt många administratörer som var ensamma inom en verksamhet och gjorde allting. Man var ekonom, man var HR, man var administratör, man var vaktmästare, man var precis allting. (Administrativ chef Anna)

Som citatet ovan beskriver så hade administratörerna innan förändringen en väldigt spridd roll vilket även inkluderade väldigt många olika arbetsmoment. Detta innebar att administratörerna hade svårt att fokusera och specialisera sig på någon av delarna eftersom en person på avdelningen skulle hantera detta själv. HR-administratör Helena som intervjuades beskriver följande:

Man är lite halvbra på allt möjligt, men inte riktigt bra på någonting. (HR-administratör Helena)

Rollen som administratör var väldigt bred vilket gjorde att administratörerna själva upplevde att de inte blev speciellt bra på något arbetsmoment utan att de kunde lite begränsat om allting. På grund av att deras roll innebar lite allmän administration, lite ekonomi och lite HR så krävdes en hel del olika system på daglig basis. Kopplat till den splittade rollen som administratör nämndes missnöjdheten på arbetsmiljön som orsak till förändringen:

De hade ju väldigt mycket arbetsmiljöfrågor när de startade det här, de hade till exempel svårt att rekrytera folk till de splittrade tjänsterna. Nya personer vill inte ha de här jobben som är en sån springande punkt. (Konsult Kjell)

Citatet ovan beskriver även att problematiken kan ligga i mer praktiska delar på institutionen såsom rekrytering. Det finns som sagt en svårighet i att rekrytera folk till splittrade roller då många nu vill ha en renodlad tjänst, eventuellt inom sin utbildning. Det fanns således en del olika anledningar som resulterade i beslutet om att kontakta konsulterna som skulle assistera med förändringsprocessen. Vad förändringsprocessen innebar och hur den såg ut kommer presenteras i kommande avsnitt.

4.2 Förändringen

Förändringsarbetet innebar således att man skulle se över administrationen på hela institutionen för att hitta en ny struktur och förbättrat arbetssätt. Nedan beskriver konsulten vad institutionen landade i:

Man tänkte sig nog att man skulle centralisera administrationen, alltså samla administrationen mycket mer. (Konsult Kajsa)

Precis som citatet ovan beskriver så valde man det alternativet som handlade om att centralisera administrationen. Detta gjordes genom att samtliga administratörer skulle hamna under en och samma chef, den administrativa chefen Anna. Därefter var tanken att renodla rollerna och hitta gemensamma arbetssätt och rutiner för administratörerna, HR-personalen och ekonomerna som skulle underlätta för att täcka upp för andra vid behov.

4.3 Motståndets källor

Efter att förändringen satts igång och presenterats till de anställda på institutionen uppkom många olika reaktioner däribland motstånd till förändringen. De individer som visade och uttryckte åsikter mot förändringen kommer fortsättningsvis i arbetet benämnas som skeptiska till förändringen. Av intervjuerna framkommer det att det finns ett antal olika anledningar till förändringsmotståndet, vilket i denna process främst uttrycktes av avdelningsföreståndarna. Av respondenterna är det Avdelningsföreståndare Anders som är den huvudsakliga skeptikern till förändringen. I detta avsnitt kommer motståndets källor presenteras ur olika teman och inledningsvis presenteras identitet och kultur.

4.3.1 Identitet och kultur

Efter att beslutet fattats om att genomföra organisationsförändringen så anställdes en Administrativ chef Anna för att leda förändringsprocessen på arbetsplatsen.

Jag tog mig först an detta som en formell organisationsförändring men fick väldigt snabbt styra om den skutan till att det här handlar om att förändra människor. Det är en kulturförändring vi gör. (Administrativ chef Anna)

När den administrativa chefen Anna var på plats på institutionen fick hon snabbt anpassa sig till kulturen och individerna för att lyckas genomföra denna förändring. Att det handlade om att förändra människor grundar sig dels i den akademiska friheten som finns inom universitetsvärlden. Denna akademiska frihet handlar om att forskarna själva får styra deras arbete och forskning utan att någon lägger sig i. Detta gör att deras syn på friheten ibland kan

spilla över på andra delar av arbetsplatsen som inte har med forskningen att göra, där dessa individer också vill kunna påverka. Med detta menas då att forskarna även ser denna förändringsprocess samt den administrativa personalen som något som de ska ha inflytande över. Den kulturella dimensionen på förändringen ligger i att idén om att de själva kan bestämma utmanas.

Under intervjuerna framkom det även att en stor del av motståndet berodde på att ett flertal medarbetare på institutionen starkt identifierar sig med sitt arbete.

Vi har den akademiska friheten och som lärare och forskare så lever du ibland med ditt jobb dygnet runt. Du är ditt jobb ibland och då kan man kanske ibland förvänta sig att även en administratör ska känna likadant. Ibland gör en administratör det, det blir livet, men i andra fall så är det bara ditt jobb. (Konsult Kajsa)

Konsult Kajsa förklarar vidare att det fanns en bild och förväntning på att administratörerna förväntades arbeta utöver sin arbetstid. Det framkommer även att det finns förväntningar på administratörerna att de ska ha samma relation till sitt arbete som resterande anställda på avdelningen har, bland annat forskare och lärare. I och med att forskarna ofta brinner för deras arbete och lägger ner väldigt mycket tid på detta så kan det enligt dem vara en självklarhet att även administratörerna ska svara på mailen efter arbetstid eller under ledigheten. Vidare finns det olika uppfattningar om vad de skeptiska individernas identitet hade för påverkan på förändringsprocessen. Ekonomichef Erik berättar:

Motståndet gjorde att det tog mycket mycket längre tid då de [skeptikerna] tyckte att det var bra som det var. Det hade säkert med deras egen identitet att göra och att de också ville vara chef över detta. (Ekonomichef Erik)

Ekonomichef Erik menar att motståndet hade en stark koppling till iallafall den ena avdelningsföreståndarens identitet. Han upplevde det som att de skeptiska ville bestämma över förändringen och att det är därför de gjorde motstånd. Utöver identiteten som motståndskälla var även makt ett återkommande ämne i intervjuerna.

4.3.2 Makt och kontroll

Att ha makt är något som under intervjuerna visat sig vara viktigt när det kommer till denna typ av verksamhet beroende på rollerna. Risken att förlora denna har därför beskrivits på olika sätt beroende på individen och deras roll:

Avdelningsföreståndarna hade mycket makt och den ville de ju ha kvar. Dem såg en risk för att den makten förflyttades till prefekten. (Konsult Kjell)

Om man ska vara lite elak så dels att man var nöjda med hur man har det och att de [avdelningsföreståndarna] var rädda att tappa makt. Makt över sin administration och närstöd. (Konsult Kajsa)

Citaten ovan pekar på att organisationsförändringen medförde en rädsla hos en del anställda för att förlora makt. Den makten som skulle förloras berörde främst den formella positionen och styrningen över administration och närstödet. När administratörerna sitter ute på avdelningarna är avdelningsföreståndaren deras närmsta chef och de kan själva på avdelningen reglera hur arbetet utförs. Förlusten av makten i förhållande till detta handlar då om att administratörerna kommer hamna centralt under en annan chef som styr och sätter riktlinjerna för arbetet.

I intervjuerna används även ordet kontroll som något individen är rädda att förlora. Genom tolkningar av respondenternas svar verkar det som att makt och kontroll till stor del kan ses som synonymmer i detta sammanhang.

Jag tror många är lite bekymrade och kanske är rädda för att man förlorar kontroll och de ser det som att kontrollen ryker till prefekten...Jag är orolig för att mista kontrollen med, vi gör ju våra egna budgetar. (Avdelningsföreståndare Annika)

Det som Avdelningsföreståndare Annika är bekymrad över var hur detta skulle påverka avdelningens möjlighet att styra över sina egna budgetar. Detta upplever hon är en övergripande rädsla bland avdelningsföreståndarna och de skeptiska, att det handlar om en rädsla för förlust av kontroll. Även den Administrativa chefen Anna upplever att det handlar om en rädsla hos de skeptiska individerna att förlora kontrollen:

[Den skeptiska gruppen] tänkte nog säkert "Nu måste jag lämna ifrån mig kontrollen till någon helt ny som inte ens är disputerad [inom institutionens ämne]".
(Administrativ chef Anna)

Den administrativa chefen Anna förklarar hur tankarna gick hos skeptikerna och deras rädsla för att förlora kontroll. Tidigare hade avdelningsföreståndarna och andra medarbetare på avdelningarna fullt förfogande till sin administratör på avdelningen. När kontrollen istället flyttas från avdelningen till en administrativ chef kände skeptikerna även en förlust av autonomi.

4.3.3 Tradition

Den administrativa chefen Anna drar en koppling mellan begreppet makt och traditionen på organisationen och förklarar vidare vad hon upplevde att motståndet med störst sannolikhet berodde på:

Makt är ett lite fult ord. Alla blir svettiga när man pratat om makt, men det är makt det handlar om. Man vill få bestämma och den är extra stor här där man har en sådan oerhörd historik och kultur av att alla får vara med och bestämma. (Administrativ chef Anna)

Anna lyfter här även aspekten av att omgivningen och universitetets historik och kultur har en inverkan på varför makt och inflytande är särskilt viktigt här. Detta är kopplat till att det finns en tydlig uppfattning av forskarens roll och autonomi.

Universitet är en plats där radikala organisationsförändringar inträffar väldigt sällan vilket också kan ha en inverkan på synen på förändringar på denna typ av arbetsplats. På grund av att universitet sällan omorganiseras så behöver förändringsprocessen ofta ske långsamt i flera olika steg. Eftersom det är en huvudsakligen kollegial styrning vill även många ha inflytande och vara med och bestämma. Det fanns en delad bild av förändringshastigheten på institutionen. En del ansåg att det gick väldigt snabbt medan andra ansåg att hela processen tog väldigt lång tid. Det fanns även anställda som ansåg att de inte fanns något utrymme för att lämna åsikter om förändringen. Detta är dock en bild som verkar särskilja sig från konsulternas

beskrivning. Konsulterna lyfter i intervjun att de hållit många olika workshops och möten för att diskutera förändringen med anställda på institutionen och att det funnits utrymme för alla att lyfta sina åsikter.

Kulturen och styret på institutionen skiljer sig från många andra arbetsplatser. Under intervjuerna beskriver samtliga respondenter att organisationsförändring är ett ovanligt fenomen för dem. Anna som var ny i denna miljö och till denna typ av kollegialt styre berättar:

Jag fick det här beskrivet för mig av någon delvis upprörd medarbetare som sa att det här är den största organisationsförändringen sedan år 1735...vilket är en paradox eftersom universitetet jobbar med att bygga framtiden, tänka nya saker och prova nya vägar. (Administrativ chef Anna)

Upplevelsen om att det är den största organisationsförändringen sedan år 1735 visar på synen av förändring på denna arbetsplats. Universitetet är en plats där förändringar sker långsamt och med små steg där alla gärna ska få vara med och bestämma. Den generella uppfattningen av respondenterna på institutionen var att denna förändring skedde snabbt. HR-administratör Helena håller också med om att förändringen skedde snabbt men har tidigare erfarenhet av andra organisationer och styren. Hon hade därför en positiv syn till organisationsförändringen:

När man jobbar i det privata så är det ju omorganisationer vartannat, vart tredje år, så det var jag ju van vid så att nu när jag liksom har suttit här på samma stol i 9 år och gjort samma saker ungefär så kändes detta lite spännande. (HR-administratör Helena)

HR-administratör Helena delar synen om att förändringar sällan sker på institutionen men tyckte att det var spännande att "sitta på en annan stol" och prova på andra arbetsuppgifter och arbeta med andra människor.

Avdelningsmorsan

Kopplat till avsnittet om traditioner så var ett återkommande sätt under intervjuerna för att beskriva den administrativa personalens roll och synen på dem genom att använda ordet "mamma" eller "morsa".

Sen den där oron för att mista administrativ service och avdelningsmamman, det sociala kittet och det som vi tycker är ganska viktigt. När man tittar på administration överlag så kan det vara lätt att vi tänker HR och ekonomi och så, men det finns det där som man inte vet vem som ska göra, som inte är rakt in i en profession men som ändå behövs för att en verksamhet ska fungera. (Konsult Kajsa)

En del sa lite slarvigt att hon var morsan på avdelningen. Hon tog hand om allt möjligt och hade bra koll på läget och kunde de här bitarna, det tyckte vi var ganska bra. (Avdelningsföreståndare Anders)

I detta sammanhang går det att tolka beskrivningen av "mamma" som att det syftar till de stereotypa rollerna om en omhändertagande person. Att mista mamman beskrivs som en av anledningarna till varför man var rädd för att genomgå en förändring då denna roll anses vara viktig på avdelningarna.

Konsult Kajsa och Avdelningsföreståndare Anders beskriver hur rollen som administratör inte är begränsad till det administrativa arbetet men att administratörerna även har rollen som fyller ut andra funktioner som inte täcks av resterande personal. Dessa övriga tjänster beskriver Ekonomichef Erik och Avdelningsföreståndare Anders:

Ja, du ska vara civilekonom och du ska också göra lite HR bitar och sen så ska du fixa och köpa blommor och sen så ska du koka kaffe. (Ekonomichef Erik)

Allt möjligt från att fixa fika till att ta emot folk som kommer som gäster, boka hotell och lite resor. Det finns ett antal saker som inte är liksom ren HR eller ren ekonomi. (Avdelningsföreståndare Anders)

Arbetsuppgifterna som den administrativa personalen fick utföra utöver det renodlade administrativa arbetet beskrivs som nödvändigt för att avdelningen ska fungera som den ska även beskrivet som "spindeln i nätet". Deras roll och service som de erbjuder är i praktiken även att de agerar som kuratorer på avdelningarna enligt den administrativa chefen Anna. Även här ser vi hur mammarollen är en roll som man ska kunna förvänta sig hjälp från med lite allt möjligt.

4.4 Motståndets gestaltning

Följande empiriavsnitt behandlar gestaltningen av motståndet vilket innebär hur förändringsmotståndet visades och uttrycktes. Detta är av vikt att belysa eftersom det var på detta sätt som förändringsmotståndet observerades. Under intervjuerna beskrevs motståndet på olika sätt. De flesta respondenterna beskrev motståndet som emotionellt och även vid vissa tillfällen som irrationellt. Den administrativa chefen Anna fick höra en del av motståndet och beskriver det som reaktioner till följd av känslor som rädsla och oro. Det var något som inte gick att bemöta med rationella argument enligt Anna.

Motståndet blev emotionellt. Det blev utbrott och gråt. Det var inte så mycket ilska utan rädslan och oron var väldigt påtagligt. (Administrativ chef Anna)

Avdelningsföreståndare Annika talar vidare om rationalitet:

Jag tror att det som var lite förvånande för mig var att vi på något sätt skulle vara ganska rationella personer men när det kommer till andra saker så är det svårt att tränga igenom. Det var lite överraskande. (Avdelningsföreståndare Annika)

Här beskriver Avdelningsföreståndare Annika sig och sina kollegor som personer som oftast betraktas som rationella människor då deras arbete grundar sig i forskning och vetenskap. Det beskrivs då som överraskande att vanligtvis rationella människor agerar ogenomtänkt. Det mindre rationella agerandet som Avdelningsföreståndare Annika beskriver är särskilt försummelsen av missnöjdhet bland den administrativa personalen även om det gjorts undersökningar som styrker det. Vidare berättar Avdelningsföreståndare Anders sitt och sina kollegors agerande under den tiden:

Vi fyra hade ett antal liksom hemliga möten, vi träffades i vårt mötesrum där och stängde dörren och liksom diskuterade det. Vad ska vi göra nu? (Avdelningsföreståndare Anders)

Under de hemliga mötena träffades Avdelningsföreståndare Anders och tre kollegor för att prata om hur de ska gå tillväga för att förhindra förändringen från att gå igenom. Han fortsätter med att berätta att alla på mötet var eniga om kampen men att det var just

Avdelningsföreståndare Anders som fick ta de flesta diskussionerna och agera som en slags representant för motståndet. Han förklarar att de andra kollegorna var “*mer försiktiga*” och uttrycker en viss besvikelse och förundran om resultatet hade blivit annorlunda ifall alla fyra hade visat tydligt motstånd. HR-administratör Helena är en av de som beskriver när detta motstånd har uttryckts:

Det finns en del som utmärker sig väldigt mycket och talar väldigt högt i olika forum så att de får liksom högre röst än vad de kanske skulle ha annars. (HR-administratör Helena)

HR-administratör Helena förklarar att motståndet uttrycktes i olika forum, bland annat möten, där vissa personer utmärker sig som skeptiska och där hon tror att de fick ta mer plats än vad de borde ha fått. Anledningen till att HR-administratör Helena tycker att de fick ta mer plats än vad de borde är för att hon anser att de som blir mest berörda av förändringen är administratörerna själva och att de borde “*unna oss en förändring*”.

Det emotionella agerandet visades även på mötena med Avdelningsföreståndare Anders och prefekten:

Det var ganska hårda tongångar och jag kom hem med näsblod någon gång efter att ha haft en lång diskussion med [prefekten]. (Avdelningsföreståndare Anders)

Under förändringsprocessen så hölls det flera öppna möten men Avdelningsföreståndare Anders berättar att han och prefekten även hade privata möten som kunde bli hetsiga, såsom citatet ovan antyder. Han berättar även att andra på avdelningen kunde beskriva det som “*andra världskriget*” som ska vara en beskrivning av en brutal konflikt, vilket de ansåg att detta också var. Vidare beskriver Avdelningsföreståndare Anders sitt eget agerande som att det inte alltid var konstruktivt men att det har varit tydligt.

Kanske var det bra, kanske hade det inneburit att om vi varit 4 stycken som hade totalvägrat så kanske hela institutionen på något vänster spruckit upp i 2 delar och det har blivit en allvarligare situation för institutionen (Avdelningsföreståndare Anders)

Anders förklarar hur kollegornas passiva motstånd faktiskt kan ha gynnat organisationen. Han beskriver innan att han kände sig besviken på sina kollegor men att han i efterhand har förstått att ett mer aktivt motstånd från andra kollegor skulle kunna missgynna organisationen.

4.5 Hantering av motståndet

Det finns många olika sätt att hantera motstånd, för att analysera möjliga redskap för motståndshantering i organisationer likt denna kommer vi att undersöka hur motståndet hanterades i detta fall. Språket beskrivs på olika sätt under intervjuernas gång. Det beskrivs som något positivt från styrelsens sida som potentiellt kan minska motståndet.

Det var ungefär där jag insåg så okej, det här är personer det handlar om och just det egna inflytandet över processen, när jag ändrade det från "bortre gränsen" som är en ganska hård formulering till "målbild" som är lite mjukare och som låter lite mer flexibel så bara försvann det motståndet. (Administrativ chef Anna)

Den administrativa chefen Anna förklarar hur medarbetarnas motstånd ändrades så fort hans formulering blev "mjukare". Den skeptiska gruppen däremot har snarare upplevt språket som någon form av härskarteknik.

Vi hade ett möte som jag uppfattar att man använde alla härskarteknikers urmoder. (Avdelningsföreståndare Anders)

Avdelningsföreståndare Anders förklarar språket på ett av mötena som en form av härskarteknik. Han förklarar att ett beslut redan hade fattats innan mötet trots att mötet var till för att hitta en kompromiss. Upplevelsen beskrevs av Avdelningsföreståndare Anders även som "riggat" då han upplevde att alla möten och enkäter under förändringsprocessen anpassades så att det bara fanns ett rätt svar. Avdelningsföreståndare Anders beskriver hur han upplevde enkäterna:

De blir rätt dagismässiga, man får liksom så här: Vad tycker du är bra? Vill ni ha en organisation där folk känner varandra väl och kan vara positiva? Eller ska man ha en organisation där folk ska vara elaka och sura på varandra? (Avdelningsföreståndare Anders)

Att enkäterna var “*dagismässiga*” och att de upplevdes designade på ett sätt som inte möjliggjorde för motstånd tror Avdelningsföreståndare Anders påverkade beslutet om att gå vidare med förändringsprocessen. Det gav en missvisande bild av vad Anders tyckte då han kände att det inte fanns alternativ som var passande för vad han tyckte.

4.6 Efter förändringen

För att kunna analysera vad förändringen ledde till är det viktigt att studera situationen och respondenternas upplevelser av tiden efter förändringen. Alla respondenter var enade om att implementeringsprocessen inte nått målbilden ännu och att de fortfarande har en bit kvar att gå. Den administrativa chefen Anna beskriver hur hon upplever att det ser ut i nuläget:

Jag tror att vi har skapat en lugnare arbetssituation för de flesta medarbetarna, de medarbetare som kanske har haft små verksamheter och gjort allting har nu hamnat i ett fack med en chef som förstår vad de gör och som kan ställa andra krav.
(Administrativ chef Anna)

Tidigare har den administrativa personalen på avdelningen svarat till avdelningsföreståndaren men nu efter förändringen kommer de ha en administrativ chef som kommer ha en annan förståelse för deras arbete. Anna menar att institutionen generellt är nöjda med förändringen hittills där det har skett två uppföljningar som också tyder på tydlig positiv förändring. Hon berättar däremot att denna uppfattning inte delas av alla och att vissa fortfarande inte är nöjda med antingen arbetsuppgifterna, arbetsbelastningen eller ledarskapet. Avdelningsföreståndare Anders berättar också att åsikterna är delade och att vissa trivs jättebra i sina nya roller men förklarar också hur de andra kände:

Några tycker precis tvärtom att det var jättetråkigt att flytta från en avdelning där man jobbade nära verksamheten till ett kansli där man jobbar lite mer tillsammans med kollegor, så det var lite olika där. (Avdelningsföreståndare Anders)

Avdelningsföreståndare Anders är medveten om att en del trivdes bättre efter förändringen men motståndet fortsätter till en viss del. Han berättar att de har nått en kompromiss där administratören på hans avdelning omfördelat sin tid och omorganiserat sin roll för att kunna

sitta kvar på avdelningen. Anledningen till att Avdelningsföreståndare Anders ville ha kvar administratören på sin avdelning var dels på grund av en tidsaspekt. Han upplevde det bekvämt att kunna gå tvärs över hallen för att nå administratören istället för att "skicka 25 mail fram och tillbaka med långa listor om att fylla i den här blanketten, gör si och gör så". Tiden som hade lagts på byråkrati läggs istället på det de är bra på, vilket är forskning och undervisning. Ekonomichef Erik anser att denna kompromiss var nödvändig för att förändringen skulle ske överhuvudtaget och att det annars troligtvis hade lett till samarbetsvårigheter. Om inte förändringen hade skett tror han att många nog hade sagt upp sig från sina tjänster. Nu tror ekonomichef Erik att de avdelningar som fullföljt förändringen har blivit mycket bättre:

I deras fall tror jag att de känner "det här blev så mycket bättre, så mycket nytta vi har av varandra och sitta så här och jobba ihop". (Ekonomichef Erik)

Denna upplevelse styrker HR-administratör Helena och Avdelningschef Annika:

Alltså, jag tycker ju att på sikt så tror jag ju att det blir bättre för att man får möjlighet att få bli riktigt bra på den delen som man gör. (HR-administratör Helena)

De flesta ekonomer vill inte jobba som ekonomi-administratör så det är också att man inte får så många roller. Det tror jag blir enklare. Min uppfattning är också att de trivs bättre. (Avdelningsföreståndare Annika)

HR-administratör Helena syftar på att de tidigare haft så många roller att det var svårt att bli riktigt bra på något utan att man istället var "halvbra" på allt. Detta är något hon har tyckt fattas i arbetet och känner nu att med den nya organisationen kommer det vara möjligt. Även Avdelningsföreståndare Annika tror att administratörernas arbete kommer bli lättare med mer renodlade roller. Hon ser fler positiva följder av att ha renodlade roller bland annat lättare rekrytering då det tidigare varit svårt att ersätta personal på grund av de spridda arbetsuppgifterna.

Tidigare talade vi om rädslan att förlora den sociala kontakten med administratören och förlusten av avdelningens morsa, såhär upplever HR-administratör Helena detta:

Det är klart att man tappar viss social kontakt med med själva avdelningen med de personerna där. Men jag får väl erkänna att jag var ganska färdig med det. (HR-administratör Helena)

Åsikterna om hur motståndet bidrog till förändringen skiljer sig mellan respondenterna. Den administrativa chefen Anna menar:

Jag tror att vi hade kunnat komma fram till precis samma punkt som vi är idag utan att motståndet hade funnits eller om det hade funnits, men inte visats. (Administrativ chef Anna)

Annas uppfattning är att de har "gått en annan väg än planerat" men att de oavsett hade kommit fram till samma punkt idag. Anledningen till att hon uppfattar det så är för att hon anser att motståndet uppstod till följd av misstroende för ledningen och inte själva förändringen i sig.

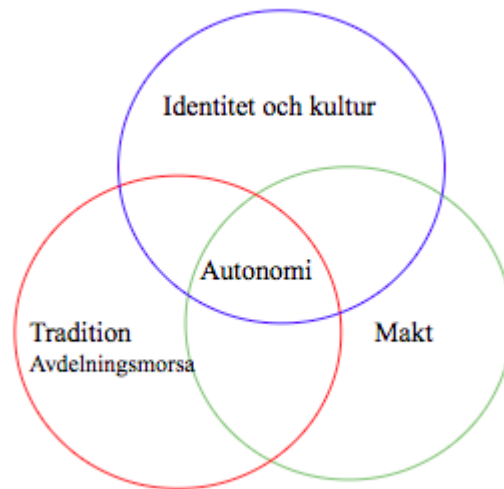
Vi fick kompromissa. Motståndet gjorde att det tog mycket mycket längre tid och vi sitter fortfarande splittrat. (Ekonomichef Erik)

Ekonomichef Erik säger att motståndet resulterade i en kompromiss. All administrativ personal har inte ännu förflyttats och vissa avdelningar har behållit en liknande variant till den strukturen som fanns innan förändringen. Exempelvis har vissa avdelningar kvar sin administratör men att arbetsuppgifterna idag är annorlunda. Detta tror Ekonomichef Erik är en direkt följd av motståndet samt att processen i helhet tog mycket längre tid än tänkt.

4.7 Sammanfattning av empiri och analys

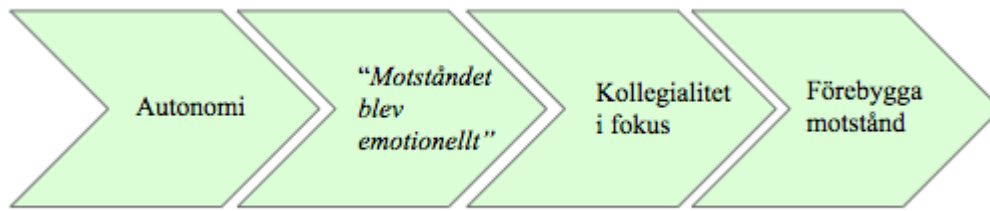
Organisationsförändringen skedde som svar på administratörernas uttryckta missnöjdhet där beslutet att centralisera administrationen togs. Källan till motståndet kunde delas upp i tre olika teman; identitet och kultur, makt och kontroll samt tradition. Ur perspektivet identitet och kultur visade sig autonomi som ett etablerat arbetssätt på institutionen där den kollegiala styrformen samt individualitet och självbestämmande var viktigt för medarbetarna. Detta självbestämmande beskrevs även som viljan av att ha makt över sitt eget arbete och processer som påverkar det. Slutligen är det autonoma arbetssättet och kollegiala styrningen något som präglat universitet under en lång tid där det blivit som en slags tradition där administratörerna

haft roller på arbetsplatsen som beskrivits som “*avdelningsmorsa*”. Dessa tre teman tydde på att motståndet grundade sig i skeptikernas vilja för autonomi. Detta illustreras av figuren nedan. Motståndet var emotionellt och gestaltades i hårda tongångar. Förändringen är inte riktigt i mål än men majoriteten av respondenterna menar att förändringen förbättrat arbetsituationen.



Figur 6. Sambandet mellan källorna till motståndet och autonomi

5 Diskussion



Figur 7. Diskussionsavsnittet upplägg

I empirin och analysen har argumentation kring potentiella anledningar till det starka motståndet gjorts men även hur motståndet gestaltades. Motståndet visar sig vara starkt kopplat till autonomi. I detta avsnitt kommer vi att diskutera frågeställningarna samt hur autonomi och den kollegiala styrformen påverkat förändringsprocessen i förhållande till befintliga teorier som presenterats i kapitel 2.

5.1 Autonomi

Varje avdelning hade sina egna administratörer och så hade institutionen haft det länge. Detta bekanta sätt att arbeta blev en slags trygghet för medarbetarna och när detta riskerade att förändras och övergå till något som vissa ansåg vara en dålig lösning uppstod motståndet. Mabin, Forgeson och Green (2001) nämner förändringen av vanor som en källa till motståndet. Forskarna och andra medarbetare på institutionen var vana vid att ha en alltiallo administratör på avdelningen där man kan knacka på och få hjälp med det mesta. Att ändra på detta och ta ifrån administratörerna skakar tryggheten. Författarna talar även om “rädslan för det okända” som en anledning till motstånd. Under intervjuerna framgick det däremot inte att det var en rädsla för det okända men snarare rädsla för det kända. Sceptikern som motsatte sig förändringen hade en tydlig uppfattning av vad resultatet av förändringen skulle bli och motsatte sig just det. Avdelningsföreståndare Anders visste att en förändring som denna skulle påverka hans arbete på ett sätt som han inte tyckte om. Motståndet berodde därav inte på rädslan för det okända utan snarare rädslan för att förlora sin autonomi. Det var oro kring trygghet då de etablerade arbetssätten hotades.

Utöver rädslan för det kända fanns det även tecken på politiskt motstånd som Sveningsson och Sörgärde (2019) förklarar som viljan att bevara sina egna intressen, inflytande, och att inte mista kontrollen. En anledning till att politiskt motstånd uppstår är enligt författarna förlusten

av makt. Makt nämns många gånger under intervjuerna som ett sätt för flera respondenter att förklara varför de tror att de skeptiska individerna gjorde motstånd “...avdelningsföreståndarna hade mycket makt. Och det ville de ju ha kvar”, “de var rädda att tappa makt”, “det är makt det handlar om”. Makten över den administrativa personalen förflyttas från avdelningsföreståndarna till den nya administrativa chefen Anna. Några av respondenterna som vi intervjuade upplevde att en stor del av motståndet berodde på egenintresse. Efter förändringen var det mer byråkrati som skulle tas igenom och man kunde inte längre gå tvärs över hallen för att prata med sin administratör. Nu behöver de istället “skicka 25 mail fram och tillbaka” där de får hjälp av olika administratörer. Detta går emot deras intressen som är att göra jobbet så enkelt som möjligt så att de slipper skicka många mail och kan fokusera på sin forskning. Det leder alltså till uppkomsten av politiskt motstånd.

Även Mabin, Forgeson och Green (2001) förklarar hur förlusten av kontroll kan vara en källa till förändringsmotstånd. Författarna menar på att upplevelsen är att förändringen är gjord mot en och inte av eller för en. Beslutet om förändringsprocessen på institutionen upplevdes av vissa som att det togs uppifrån och att man inte tog hänsyn till åsikter från verksamheten. Institutionen har länge präglats av den kollegiala styrformen och känslan av autonomi. Medarbetarna är vana vid att arbeta självständigt och flexibelt men har tidigare även haft stort inflytande på beslutsprocesser. Det minskade inflytandet kan därav bära med sig ett missnöje som leder till motstånd.

Det kulturella motståndet som Sveningsson och Sörgärde (2019) talar om innebär att de anställda går emot förändringen som följd av en rädsla eller hot mot befintliga värderingar och rådande kultur. En stor del av institutionens kultur präglas av traditioner om hur man alltid gjort och den akademiska frihet som då ibland spiller ut över andra aspekter på arbetsplatsen som inte är relaterad till forskningen. Institutionen har sett ut och fungerat på ett visst sätt och när de anställda upplever att detta utmanas eller hotas så uppstår även incitament för kulturellt motstånd. Detta exempelvis då den administrativa personalen inte längre är placerad ute på avdelningen.

Ytterligare källor till motstånd kan vara ledningens bristande förmåga i meningsskapande. Avdelningsföreståndare Anders upplevde att anledningen till att den administrativa personalen var missnöjda inte berodde på att de satt placerade ute på avdelningarna. Ledningen däremot trodde att det var just detta som resulterade i missnöje och såg då ett behov av förändringen.

Det fanns således en splittrad bild av situationen. Sveningsson och Sörgärde (2019) skriver om att bristen på övertygelse om förändringen samt otydlighet kring förändringen leder till motstånd. I detta fall var det olika uppfattningar till varför den administrativa personalen var missnöjd och därmed vilken sorts förändring som behövs för att förbättra situationen. Beslut togs trots oenigheten och känslan av kontroll minskade bland de skeptiska då beslutet om införandet av förändringen togs utan dem. I en organisation som styrs kollegialt kan detta vara en sårbar punkt där många gärna vill vara med i beslutsprocessen. Denna känsla av förlorad kontroll och makt är en möjlig anledning till att motståndet uppkom.

5.2 “*Motståndet blev emotionellt*”

Lindkvist, Bakka och Fivelsdal (2014) beskriver som tidigare nämnts fyra olika typer av motstånd. För denna organisationsförändring har två typer av motstånd identifierats; det aktiva motståndet och det passiva. Det aktiva motståndet inkluderar aktiva protester vilket denna organisationsförändring har. Protesterna beskrivs som känslomässiga vilket även detta citat exemplifierar; “*Så motståndet blev emotionellt. Det blev utbrott, gråt. Det var inte så mycket ilska men rädsla och oro var väldigt påtagligt*” (Administrativ chef Anna). Då besluten avseende kärnverksamheten tidigare ofta fattats tillsammans av kollegiet, däribland lärare och forskare skiljde sig denna förändring avsevärt. Det aktiva motståndet kan kopplas till skeptikernas egna identitet och viljan av att ha kontroll.

Det passiva motståndet förklarar Lindkvist, Bakka och Fivelsdal (2014) som en form av ogenomtänkt beteende. Det går att diskutera om det verkligen handlar om ogenomtänkt beteende eller om motståndet faktiskt var genomtänkt beteende. Skeptikerna hade ett mål med sitt motstånd och fick till slut någon form av kompromiss som de troligtvis inte hade fått om de inte hade visat motstånd. De skeptiska individerna till förändringen beskrivs av flera respondenter som kritiska. Detta går även att koppla till denna grups identitet. Som nämnt ovan gestaltades motståndet på olika sätt. Avdelningsföreståndare Anders förklarar att han till en början varit besviken på sina kollegor som inte uppvisat sitt missnöje på samma sätt. Att uttrycka och presentera sitt förändringsmotstånd till andra visade sig inte vara en självklarhet för alla. Att undvika att uttrycka sina tankar och åsikter kring förändringen kan säkerligen grunda sig i många olika anledningar. Det kan möjligen bero på den kollegiala aspekten på arbetsplatsen som gör att man gärna vill hålla sig neutral då man inte vet hur ett ställningstagande kan påverka en själv då det inte finns en tydlig hierarki. Eftersom

chefspositionerna ändras var tredje år har prefekten och avdelningscheferna en speciell position som förutsätter att man blir vald av sina underordnade. Under nästkommande mandatperiod är det sannolikt en av ens kollegor som blir vald och intar chefspositionen. Anders menar att det kan ha varit positivt för förändringen att alla inte var lika uttrycksfulla i motståndet som han då det möjligtvis hade skadat institutionen.

Mabin, Forgeson och Green (2001) skriver om bitterhet som skapas där förändringsmotståndet kvarstår på grund av upplevelsen av bristande respekt under tidigare skede av förändringsprocessen. Konversationerna och motståndet blev påtagligt där det beskrevs som att *“Det var ganska hårda tongångar och jag kom hem med näsblod”*. Känslorna var involverade i förändringsprocessen från det första stadiet. Det fanns en risk att dessa känslor lett till en bitterhet som i sin tur lett till motvillighet under resterande del av förändringsprocessen.

5.3 Kollegialitet i fokus

Det starka motståndet visade sig i studien till viss del vara produktivt då det ledde till att organisationsförändringen inte kunde slutföras till fullo. Respondenten som gjorde mest aktivt motstånd lyckades få till en kompromiss och administratören på denna avdelning har inte flyttat ifrån avdelningen. Alvesson (2015) förklarar betydelsen av att bjuda in de anställda redan innan förändringsprocessen dragit igång. Respondenterna som motsatt sig denna förändring uppger att det vid ett flertal tillfällen fanns möten för att diskutera hur förändringen skulle gå till. Däremot anser dem att deras åsikter inte togs i beaktning när ett beslut fattades. Organisationsförändringen ledde därmed till en förlust av tillit för sidan som uppvisade sitt motstånd. Sceptikerna uppger att det finns en minskad tillit till ledningen och organisationen i sig efter förändringen. Lindkvist, Bakka och Fivelsdal (2014) förklarar att minskat förtroende för ledningen kan resultera i motstånd men behandlar inte scenariot där det finns ett initialt förtroende före förändringen men att det minskar under genomförandet. I detta fall ledde organisationsförändringens struktur och implementering till ett minskat förtroende för ledningen. Den kollegiala styrformen grundar sig i ett samspel mellan medarbetare där individens egna ansvar och åsikter värdesätts, brist i förtroende kan påverka detta samspel. Institutionens kollegiala struktur togs inte i beaktning vid förändringen. Istället designades förändringen mer utifrån ett linjestyrt perspektiv där direktiven kom uppifrån ledningen. Det verkar som att man gick in i förändringen med att linjestyrningen är viktig med tanke på

omorganisationen och att kollegialiteten möjligen hamnade i bakgrunden. I och med att den kollegiala dimensionen anses väga tungt är det svårt att driva en linjestyrning i detta fall, vilket kan hänga ihop med förändringsmotståndet. Avdelningsföreståndare Anders upplevde dessutom att det inte fanns utrymme för hans åsikter och idéer utan beskriver istället hur flera på institutionen kände sig överkörda av ledningen. Svenningsson och Sörgärde (2019) förklarar att de positiva följderna av motstånd kan vara minskning av apati och grupptänkande. Anders menar på att förändringen nog hade sett likadan ut idag men att ledningen efter förändringen blivit mer försiktig. Han förklarar att det efter förändringen blivit bättre och mer lyhört. Avdelningsföreståndare Anders menar på att ledningen med stor sannolikhet blivit mer lyhörda på grund av rädslan för polarisering, att institutionen ska delas upp i grupper.

Svenningsson och Sörgärde (2019) beskriver även vikten av att inte döma de skeptiska individerna för fort och beskriva dessa som irrationella och problematiska. Under intervjuerna beskrevs skeptikerna som vanligtvis rationella människor som agerade irrationellt vilket kan vara ett fall av att döma de skeptiska individerna för fort. Det går att diskutera om det är irrationellt att motsätta sig en förändring som man anser försvårar ens vardag och sitt arbete. Vidare förklarar författarna hur motstånd ofta kan bidra till något positivt för organisationsförändringen. Under denna förändring finns det delade åsikter om hur stor påverkan motståndet hade på det slutgiltiga resultatet. Den skeptiska gruppen argumenterar för att deras åsikter inte tagits i beaktning vid beslutsfattandet. Samtidigt menar dessa på att deras avdelning någorlunda fått sin vilja igenom och att en kompromiss gjorts.

5.4 Förebygga motstånd

Alvesson (2015) föreslår flera sätt för hur man kan förebygga motstånd. Det föreslås bland annat att bjuda in de anställda som deltagare innan förändringen börjar implementeras. I denna förändringsprocess fanns det workshops, enkäter och öppna möten där de anställda fick möjlighet att uttrycka sina åsikter om den kommande förändringen. Däremot var det inte frågan om förändringen ska ske utan snarare *hur* förändringen skulle genomföras. Beslut hade redan fattats av prefekten baserat på medarbetarundersökningen om att en förändring ska ske. Avdelningsföreståndare Anders, som var en av de drivande skeptiska individerna, uppfattade dock inte detta som att de var inbjudna i förändringen utan att det istället upplevdes som "*riggat*" där deras åsikter egentligen inte hade någon betydelse. Detta är även ett stort steg från det kollegiala beslutsfattandet som institutionen vanligtvis präglas av.

Sveningsson och Sörgärde (2019) skriver om att tydliggöra behovet av förändringen, framkalla ångest och skuld känslor samt psykologisk trygghet som ett sätt att förebygga motstånd och få långsiktiga resultat. Under intervjuerna framgick det att uppfattningen om behovet av förändringen skiljde sig åt bland respondenterna. Vissa såg det som en självklarhet att förändringen behövde genomföras medan andra hade en helt annan bild om vad problemet var och tyckte därför inte att denna förändringen var nödvändig och snarare skadlig för organisationen. Ledningen lyckades alltså inte övertyga alla om behovet av förändringen eller att just denna förändringen var rätt väg att gå. Det framgick inte heller av intervjuerna att de skeptiska individerna hade någon slags ångest eller skuld känslor av att motsätta sig en förändring som handlade om den administrativa avdelningens arbete där HR-administratör Helena till och med upplevde att de skeptiska inte brydde sig om administratörerna.

Under intervjun med den administrativa chefen Anna berättade hon hur det krävdes en omställning av tankesätt där hon snabbt fick förstå att det handlar om att förändra människorna och kulturen på organisationen. Sveningsson och Sörgärde (2019) talar om hur språket påverkar mottagligheten till informationen och att det finns värde i att anpassa språket till det etablerade språket som redan finns på institutionen. För att göra detta fick den Anna bland annat ändra sitt sätt att formulera sig där hon berättade att en ändring från "*bortre gräns*" till "*målbild*" var ett effektivt sätt att göra människorna mer benägna att lyssna och därefter minska motståndet. Att anpassa språket och använda begrepp som upplevs mer "*mjuka*" visade sig vara användbart i detta fall. Författarna presenterar även storytelling som en teknik att minska motstånd genom meningsskapande. Detta var inte en taktik som verkar ha använts utifrån intervjuerna då avdelningsföreståndare Anders berättar att han till och med upplevde att härskartekniker användes av ledningen under mötena. För att använda sig av storytelling hade ledningen behövt använda sig av meningsfulla, engagerande och övertygande berättelser kopplat till rådande situation. Även här är den kollegiala aspekten viktig då institutionen till stor del bygger på samspel och medbestämmande och förändringar blir effektiva om ledningen lyckas övertyga alla inblandade om att beslutet som tagits är det bästa för institutionen.

6 Slutsats

Studien har undersökt förändringsprocessen på en institution samt de anställdas upplevelse om förändringsmotståndet som uppkom. De anställdas upplevelser av förändringen skiljer sig åt där en grupp ansåg att förändringen gjordes *för* dem medan en annan grupp ansåg att

förändringen gjordes *mot* dem. Motståndet gestaltades emotionellt som en följd av strävan för autonomi och för att hantera det skedde det en kompromiss. Anledning till att studien utfördes var för att befintlig motståndsforskning brister i perspektiv om hur det ser ut i kollegialt styrda organisationer samt att de inte tar hänsyn till den lokala naturen på organisationen, vilket inspirerade ämnet och perspektivet på studien. Vårt bidrag är att nyansera dessa befintliga teorier med ett djupare perspektiv på hur kollegialt styre påverkar förändringsprocessen samt vilka brister och möjliga verktyg som kan användas i framtida förändringar och omorganisationer. Denna studie konkretiserar teorierna med ett specifikt fall och personliga upplevelser.

Av studien framgår det med stöd i den empiriska analysen att den kollegiala aspekten och dess autonomi har haft stor inverkan på förändringsprocessen och motståndet. Det kollegiala styret och kulturen på arbetsplatsen har bidragit till förväntningar från de anställda på institutionen att vara mer involverade i beslutsfattande, även vad gäller förändringsarbete, vilket i det studerade fallet resulterade i motstånd. Även språket som användes visade sig vara en viktig aspekt i förändringsprocessen där studien visat värde i att anpassa språket till det redan etablerade språket på organisationen.

6.1 Praktiska och teoretiska implikationer

De praktiska implikationerna som framkommit i studien är att det är viktigt att förstå att styrningen av organisationen har en inverkan på förändringsprocessen och eventuellt förändringsmotstånd. I en verksamhet som den studerade institutionen där den kollegiala aspekten spelar stor roll är det viktigt att cheferna lyssnar på sina anställda och vice versa. Studien visar orsaker till motståndet och därefter förslag på hur man kan förebygga samt hantera det. Ytterligare praktisk relevans är att det kan hjälpa organisationer med liknande styrform att förbereda organisationsförändringar. Ur ett teoretiskt perspektiv har vi kunnat se den kollegiala aspekten vid organisationsförändringar och vilken påverkan detta har på implementeringen. Många organisationsteorier har tidigare varit generella och inte tagit hänsyn till den lokala naturen på en organisation där vi nu synliggjort vikten av att göra så. Vidare finns det även vissa konkreta teoretiska bidrag som språkets betydelse vid förändring.

6.2 Begränsningar och förslag på vidare forskning

Studien har utförts på en universitetsinstitution i Sverige vilket begränsar resultatet på studien. Antalet intervjupersoner i denna studie har i förhållande till institutionens storlek varit få vilket är en begränsning. Studien är även begränsad i representativitet för institutionen då det finns många fler potentiellt värdefulla perspektiv på institutionen som inte beaktades i studien, bland annat prefekten och lärare. En annan begränsning med studien är att intervjuerna hölls relativt långt efter början på förändringsprocessen vilket kan medföra en begränsning av respondenternas minnesbild.

Som förslag på vidare forskning ser vi att fler studier med fler respondenter genomförs på arbetsplatser med liknande styrning. Detta kan exempelvis göras på fler universitet i Sverige eller andra organisationer med framträdande kollegial styrning. En tanke som har väckts under studiens gång är om motståndet hade sett likadant ut om det hade varit samma förändringsprocess men med en annan typ av förändring. För att verkligen undersöka kollegialitetens påverkan hade det varit bidragande med flera olika typer av förändringar för att bättre kunna skilja på vilken påverkan själva förändringen har respektive styrformen. Att få studera en arbetsplats innan en förändring för att därefter följa med under processen med kontinuerliga intervjuer och observationer kan minska risken att viktig information eller värdefulla insikter går förlorade med tiden.

Källförteckning

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2007). *Changing organizational culture: Cultural Change Work in progress*. Upplaga 1. London: Routledge

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. Upplaga 2. Stockholm: Liber

Beer, M., & Eisenstat, R.A. (1996), Developing and organization capable of implementing strategy and learning. *Human Relations*, vol. 49, no. 5, s. 597–619.

Bryman, A., & Bell, E. (2017) *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber

Callon, M. & Latour, B. (1981) *Unscrewing the big Lewiathan: how actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so?* London: Routledge

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009) *Organizational development and change*. Upplaga 9. Mason, OH: South-Western

Grey, C. (2003). The fetish of change. *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organizational Science*, vol. 2, no. 2, s. 1-19

Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, vol. 7, no. 2, s. 117-134

Jick, T. D., & Peiperl, M. A. (2003). *Managing chance: Cases and concepts*. New York: McGraw-Hill

Jonnergård, K., Funck, E. K., & Wolmesjö, M (2011) *När den professionella autonomin blir ett problem*. Växjö : Växjö University Press.

Lindkvist, L., Bakka, J., & Fivelsdal, E. (2014) Organisationsteori: struktur, kultur, processer. Upplaga 6. Stockholm: Liber

Mabin, V., Forgeson, S., & Green, L. (2001). Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management. *Journal of European Industrial Training*, vol. 25, no. 2-4, s. 168-191

Palmer, I., Dunford, R., & Buchanan, D. A. (2017). Managing organizational change. Upplaga 3. New York: McGraw-Hill

Perren, L., & Megginson, D. (1996). Resistance to change as a positive force: Its dynamics and issues for management development. *The Career Development International*, vol. 1, no. 4, s. 24-28

Reissner, S. C. (2011). Patterns of stories of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 24, no. 5, s. 593-609

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). Från Stoff till Studie, om analysarbete i kvalitativ forskning. Upplaga 1. Lund: Studentlitteratur

Sahlin, K., & Eriksson-Zetterquist, U. (2016) Kollegialitet, en modern styrform. Upplaga 1. Lund: Studentlitteratur

Schein, E. H. (1987). Organizational culture and leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Sveningsson, S., & Sörgärde, N. (2015) Organisationsförändring- hur, vad och varför?. Lund: Studentlitteratur

Sveningsson, S., & Sörgärde, N. (2019) Managing change in organizations. London: Sage

Wedlin, L., & Pallas, J. (2017). *Det Ostyrda Universitetet?: Perspektiv På Styrning, Autonomi Och Reform Av Svenska Lärosäten*. Upplaga 1. Stockholm/ Göteborg: Makadam

Yukl, G. (2019) Leadership in Organizations. Upplaga 9. Harlow: Pearson Education

Bilaga 1 - Intervjuguide

Intro

- Berätta kort om dig och din roll på institutionen
- Vad utför du/ni för arbete?

Strategi och handlingsätt

- Vad var det som hände så att ni insåg att det krävdes en förändring? (ev. "tyckte du det behövdes en förändring?")
- Vad var målet med förändringen? / Vad hoppades du att förändringen skulle leda till?

Design

- Fick du någon information om hur förändringen skulle se ut?
 - Om ja, vad tyckte du om designen/ detta tillvägagångssättet?
 - Om nej, önskar du att du hade fått det?

Implementering och interaktion

- Hur har upplevde du att implementeringsarbetet?
- Hur påverkade det dig och ditt arbete?

Mottagande och tolkning

- Vad möttes ni av för mottagande/ reaktioner i samband med implementeringen/ att förändringen implementerades?
- Hur märkte du av motståndet?
- Upplevde ni något typ av motstånd till förändringen?
- Hur hanterade ni detta?
- Tolkade du och dina kollegor förändringen på samma sätt?

Resultat och utfall

- Vad skulle du säga om resultatet av implementeringen?
- Gick det som förväntat?
- Vad märker ni för skillnader?
- Är det något som inte blivit som ni tänkt?
- Finns det något ni hade gjort annorlunda?

- Vad fungerade?
- Vad fungerade inte?

Outro

- Finns det något mer du vill berätta som vi inte har frågat om?
- Får vi höra av oss om vi kommer på fler frågor i efterhand?