



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Diskurser mellan medarbetarna i samband med förändringsarbete **Maktens roll i förändringsarbeten**

Alexander Emilsson

Fredrik Lundgren

Antal ord: 12742

Gruppenr: 44

Handledare:

Su Mi Dahlgaard-Park

Examensarbete

LGMK 65

VT 2024

Sammanfattning

Problem: Förändringsarbeten, stora som små, är oundvikliga för organisationers utveckling men är ändå starkt förknippade med motstånd. Eftersom motståndet beskrivs som hindret till innovation inriktar sig flera modeller och teorier på hur det ska överkommas och hanteras, utan att förstå varför motståndet uppstår. Med detta fokus försummas de dolda maktrelationerna som växer fram vid förändringsarbetena.

Syfte: Att se förändringsprocesser ur ett nytt perspektiv, att flytta blicken bort från hur företag överkommer motståndet till förändringar och istället förstå varför diskurserna sker i samband med maktförhållanden i förändringsarbeten.

Teori: Studiens teoretiska ramverk presenterar inledningsvis en översikt av tidigare forskning med maktförhållanden inom förändringsarbeten, som kompletteras med teorier kring förändringsarbeten och makt. Det teoretiska ramverket bygger på en rad av teorier inom förändringsprocesser med bland annat modeller i form av Kotters åttastegsmodell och ORID-modellen som understöd till att förstå kontexten av hur förändringsarbeten ser ut. Ramverket bygger också på gruppdynamik och subkulturer som stödjande teorier för maktförhållanden som förklaras med utgångspunkt inom maktbaser och strukturella maktbestämmelser.

Metod: En kvalitativ studie med ett fokus på semistrukturerade narrativa intervjuer med medarbetare inom olika organisationer och arbetsplatser där samarbete har en avgörande funktion för den dagliga driften. Materialet analyserades utifrån strukturella maktbestämmelser i förhållande till tidigare forskning med maktförhållande inom förändringsarbeten.

Slutsats: Utifrån arbetets resultat förankras kommunikation och delaktighet som avgörande faktorer för medarbetares acceptans av förändringar. Det kan dock resoneras att diskussionerna som uppstår är ett sätt att ventilerar oroligheter som uppstår i samband med förändringsarbeten. Det reflekteras även att på medarbetarnivå är det den sociala dynamiken som påverkar hur makten utövas, och inte nödvändigtvis att det är makten som påverkar den sociala dynamiken.

Nyckelord: Makt, maktförhållande, power distance, förändringsarbete, nyckelpersoner och gruppdynamik.

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1.0 Inledning | 4 |
| 1.1 Problembakgrund | 4 |
| 1.2 Problematisering | 5 |
| 1.3 Syfte | 6 |
| 1.4 Avgränsning | 7 |
| 1.5 Disposition | 7 |
| 2.0 Teoretiskt ramverk | 8 |
| 2.1 Tidigare forskning | 8 |
| 2.2 Teoribakgrund | 9 |
| Förändringsprocesser | 9 |
| 2.3 Teoretisk referensram | 12 |
| Maktförhållanden | 12 |
| Möjlighetsmakt | 13 |
| Stödmakt | 13 |
| Tillgången till resurser | 14 |
| Informationsmakt | 15 |
| Individens maktposition | 15 |
| 3.0 Metod | 17 |
| 3.1 Metodbeskrivning | 17 |
| 3.2 Design av intervjuguide | 18 |
| 3.3 Urval av intervjupersoner | 18 |
| 3.4 Etiska aspekter | 20 |
| 3.5 Kvalitetssäkring | 20 |
| 3.6 Bearbetning av empiri | 21 |
| 4.0 Resultat och analys av intervjuer | 22 |
| 4.1 Förändring | 22 |
| Planerade förändringar | 24 |
| Case 1: Kontroll av följesedel | 24 |
| Case 2: Från MAVÅ till AVÅ | 25 |
| Case 3: Kontinuerlig utökning av sortimentet | 27 |
| Case 4: Resursminskning på skiftet | 28 |
| Case 5: Salladens utformning | 29 |
| Oplanerade förändringar | 30 |
| Case 6: Det nya ansvarsområdet | 30 |
| Case 7: Den präglade lageromstruktureringen | 31 |
| Case 8: Ledningen styr och ställer | 33 |

| | |
|--|-----------|
| Case 9: Komprimering av buffertlager | 34 |
| Case 10: Lösnaglarnas krig | 34 |
| 4.2 Individens maktposition - en obalanserad makt | 36 |
| 5.0 Diskussion & Slutsats | 37 |
| 5.1 Hur diskuteras temat makt i förändringsarbeten? | 37 |
| 5.2 Vilka diskussioner om maktförhållanden sker när nyckelpersoner väljs ut till ett förändringsarbete? | 38 |
| 5.3 Hur anses det att gruppdynamiken i subkulturerna påverkats av valet av nyckelperson i ett förändringsarbete? | 39 |
| 5.4 Reflektion & framtida studier | 40 |
| 6.0 Källförteckning | 42 |
| Bilaga - Intervjuguide | 46 |

1.0 Inledning

1.1 Problembakgrund

Stora som små, är förändringar oundvikliga och nödvändiga för att kunna utvecklas (Galli 2018, s. 124), därför är det avgörande för en organisation, dess ledare och anställda att bemästra förändringar för deras välmående, ekonomi och arbetsmiljön (Brandt, Andersson & Kjellstrom 2019, s. 669). Oberoende av storlek på förändringen kommer det uppstå motstånd till förändringar från både involverade och exkluderade medarbetare (Galli 2018, s. 125), något som påvisar vikten av kommunikation under förändringsarbete. Organisationer underskattar vikten av ledarnas och medarbetarnas roller inom förändringar, och genom att kommunicera för sent samt oregelbundet, avlägsnas individerna som påverkas mest av förändringen från utvecklingen av den (Sirkin, Keenan & Jackson 2005). Det Sirkin et al. (2005) belyser är grunden för detta arbete också särskilt med anledning av att författarna till detta arbete har egna erfarenheter av olika förändringar i arbetslivet. De egna erfarenheterna har gett förståelse för att förändringsutvecklaren inte nödvändigtvis är den som kommer arbeta med processen eller rutinen efter att förändringen är genomförd, vilket har stöd i Sirkin et al. (2005) beskrivning av förändringsarbeten. Med detta i åtanke har ett fokus på kommunikation under förändringsarbete påpekats skapa förbättrad vilja att anpassa sig till förändringarna när det kombineras med att alla nivåer i organisationen är inblandade i genomförandet av förändringen (Brandt et al. 2019, s. 683). Författarnas egna erfarenheter från arbetslivet av genomförda förändringar visar att processen måste utöver företagets intressen även gynna medarbetaren för att få en lyckad implementering, som Brandt et al. (2019, s. 683) poängterar ska förändringen vara meningsfull för alla involverade.

Tidigare forskning har fokuserat på överkommandet av motstånd och implementering via motivation av medarbetare. Det har nämligen påpekats att motstånd är den första tanken som uppstår då förändring ur individens perspektiv uppfattas som en osäkerhet (Khaw, Alnoor, AL-Abrrrow, Tiberius, Ganesan & Atshan 2023, s. 19153). Motståndet har poängterats uppstå på grund av att det hotar det nuvarande tillståndet och ökar rädslan samt oron av förändringens konsekvenser. Rädslan för konsekvenserna gör det svårt att åstadkomma resultat samtidigt som

den ökar trycket på den individuella komfortzonen (Bruckman 2008, s. 212). Motståndet till förändringar beskrivs som hindret till innovation, vilket också är varför flertal strategier har utvecklats för att uppnå lyckad implementering. Ideén med strategierna är att möjliggöra att motståndet kan omringas, försvagas, undvikas eller kontrolleras (Laidoune, Zid & Sahraoui 2022, s. 2993), och därför arbetar flera studier med att använda motivation som strategi för att överkomma motståndet till förändringar. Ett exempel till detta är teorin som hävdar att en förändring är mer sannolik att bibehållas ifall medarbetarens behov och önskan om förbättring samverkar med de externa motiven för förändringen (Breckenridge, Gray, Toma, Ashmore, Glassborow, Stark & Renfrew 2019, s. 1). Överkommandet av motstånd till förändringar är ett välutvecklat område utan större behov av ytterligare forskning och som Breckenridge et al. (2019, s. 11) poängterar är deras teori en förstärkning av ett redan existerande evidensbaserat ramverk. Med anledning av att ämnet anses mättat beskriver Olson och Eoyang (2001, s. 19) att det behövs ett nytt perspektiv på förändringsarbeten och ett sätt är att flytta fokuset till hur makt påverkar förändringar.

1.2 Problematisering

Tidigare forskning har undersökt maktens roll inom institutionella förändringar, individuella identiteter, grupp interaktioner och rykte, men har inte erbjudit en djupare förståelse kring maktrelationerna inom och över organisationer. Även inom gruppstatus forskning som innefattar medlemskap av diverse grupper, finns det ingen tydlighet om hur maktrelationerna förhandlas (Levina & Orlikowski 2009, s. 672). Det enda som påvisas är att medarbetaren är medveten om att maktdynamiken existerar på grund av den hierarkiska strukturen inom organisationer (Wang, Wen, Liu, Jiang & Huia 2023, s. 3). Det finns ingen tydlig inblick i hur Power distance (*PD*), alltså i den utsträckning som medarbetare med mindre makt accepterar att makten är ojämnt fördelat (Lian, Ferris & Brown 2012, s. 107), verkar inom organisationer. Tidigare forskning har nämligen visat att medarbetare som har accepterat denna maktskillnad är mer angelägna att erkänna ledare som överlägsna och därför möter deras förväntningar. Anledningen till beteendet grundas i ett beroende av ledaren för vägledning, vilket också är varför motivationen ökar och medarbetaren känner en större press av ledarens acceptans. Exempelvis, förväntar sig inte medarbetare som accepterat maktskillnaden att ledaren ska dela makten genom att inkludera dem

i beslutsprocesser, något som däremot en medarbetare som inte accepterat maktskillnaden möjligtvis förväntar sig (Hu, Parke, Peterson & Simon 2024, s. 7).

Framförandet och transformationen av diskursiva praktiker kan även förflytta maktpositioner inom organisationer, samtidigt som de omförhandlar maktrelationer mellan de som deltar i det gemensamma projektet. Detta öppnar upp möjligheter för den individuella medarbetaren att utöva makt diskursivt även om de inte har hierarkiska befogenheter eller den uppenbara kapaciteten för det (Levina & Orlikowski 2009, s. 673). Då framträder tydligt problemet med makt eftersom den blir en avgörande faktor inom den sociala dynamiken på arbetsplatsen, då den avslöjar dolda agendor inom samspelsdiskursen (Neuhaus, Lutnæs & Bergström 2022, s. 12). Därav i den mån som andra accepterar deras försök att förflytta maktrelationerna kan således maktförhållandena ändras och därigenom ha betydande konsekvenser för kollektiva strävanden, exempelvis gemensamma projekt (Levina & Orlikowski 2009, s. 673). Dessa diskurser kan leda till att normer och värderingar skiftar inom den rådande subkulturen, men påverkar även hur gruppdynamiken ändras.

1.3 Syfte

Baserat på problematiseringen i föregående avsnitt är syftet med arbetet att se förändringsprocesser ur ett nytt perspektiv, att flytta blicken bort från hur företag överkommer motståndet till självaste diskurserna som sker bland medarbetarna i samband med förändringsarbete. Inledningsvis har detta arbete pekat på att förändringsteorier vanligtvis fokuserat på överkommandet av motstånd till förändringar och inte på att förstå varför motståndet uppstår. Detta obalanserade fokus på att motivera medarbetare utan att förstå vad en medarbetare eftersträvar i en förändring försvårar förändringens implementering. Utan förståelsen för medarbetarnas motstridiga attityder till förändringar förbises diskussionerna som uppstår vid dem, vilket stör gruppdynamiken och försvårar kommunikationen mellan medarbetare, men även mellan de hierarkiska nivåerna inom organisationen. Då kommunikation är en av de viktigaste aspekterna för en lyckad förändring är det därför mycket viktigt att förstå vad det är för diskurser som sker vid förändringsarbeten.

Perspektivet i detta arbete är att lyfta fram och ge en insikt i hur diskurserna kring maktförhållanden i samband med gruppdynamik och subkulturer ändrats av hur förändringsarbete har genomförts och valet av nyckelpersoner. Genom att använda teorier om makt med stöd av teorier om gruppdynamik och subkulturer är avsikten med arbetet att besvara följande forskningsfrågor:

- Vilka diskussioner om maktförhållanden sker när nyckelpersoner väljs ut till ett förändringsarbete?
- Hur anses det att gruppdynamiken i subkulturerna påverkats av valet av nyckelperson i ett förändringsarbete?

1.4 Avgränsning

Arbetet ämnar att avgränsa sig till företag och arbetsplatser som präglas av höga nivåer av samarbete och samordning mellan medarbetarna för arbetsplatsens drift. Då arbetet fokuserar på diskussionerna kring förändringsarbete begränsas analyseringen av förändringsarbetets koppling till motivation eftersom detta område redan är välstuderat inom nuvarande forskning.

Anledningen är för att arbetet inte ämnar att överkomma motståndet till förändring, snarare förstå vilka diskussioner som uppstår och varför i relation till maktförhållanden.

1.5 Disposition

Redovisningen av arbetet och dess fem kapitel är disponerad på följande vis: Först ett inledande kapitel som presenterar en grundläggande introduktion till ämnet, för att ge läsaren en inblick om de olika teman som hanteras löpande genom texten. Här beskrivs även studiens syfte och vilka forskningsfrågor som behandlas. Kapitel två introducerar först ett avsnitt med tidigare forskning inom ämnet för att sedan övergå till den teoretiska bakgrunden med två olika sätt att urskilja förändringar på, planerade och oplanerade. Vidare övergår avsnittet sen till den teoretiska referensramen som är tänkt att djupare beskriva de olika maktbaser och maktförhållande som influerar ett förändringsarbete. I kapitel tre introduceras studiens metod och motiveras i förhållande till arbetets syfte. Kapitlet presenterar även studiens design och ansats, insamling av data och de etiska aspekterna, en reflektion kring studiens validitet och reliabilitet samt ett avslutande avsnitt med en presentation om hur arbetets empiri har bearbetats. I det fjärde kapitlet

redogörs arbetets insamlade empiriska material, vilket analyseras och relateras till de teorier som presenterats i det teoretiska ramverket. Avsnitt fem diskuterar arbetets resultat och vad det innebär samt vilka effekter det får på förändringsarbeten, med anknytande slutsatser.

Avslutningsvis presenteras implikationer utifrån diskussionen, för att påvisa hur arbetets slutsatser kan tillämpas och slutligen uppmärksammas framtida fördjupningsområden till ämnet.

2.0 Teoretiskt ramverk

Uppsatsens teoretiska ramverk inleds med en överskådlig inblick i hur tidigare forskning studerat kring nyckelpersoners maktutövande och roll i förändringsprocesser. Därefter presenteras förändringsteorierna som ämnar att skapa en kontext av de narrativa beskrivningarna för olika förändringar. Sedan övergår det till ett redogörande av teorier om makt och i vilken utsträckning det påverkar gruppdynamiken och eventuella subkulturer. Detta arbete använder sig av ett flertal teorier som kompletterar varandra och anses möjliggöra ett besvarande av arbetets syfte.

2.1 Tidigare forskning

Andelen publikationer som ägnar sig åt kontrollen av makt i förändringar har ökat avsevärt under de senaste decennierna där flera fokusområden och perspektiv används. Evans och Sanders (2022, s. 1072) är en av flera studier som belyser ett faktum att inflytelserika medlemmar i grupper har en stor roll i den informella hierarkin. De betonar vikten av att inflytelserika medlemmar bör vara inbjudande och uppmuntrande till diskussioner. Andra studier som Berlin, Neumann, Theberge och Örtengren (2017, s. 625) ger rekommendationer för hur individer och organisationer kan influera arbetsplatsen för att lyckas genomföra förändringar. De beskriver exempelvis en taktik där ökad medvetenhet om vad andra aktörer på arbetsplatsen har för prioriteringar gör det lättare att anpassa förändringen efter deras målsättningar vilket leder till förbättrad implementering. En liknande studie av Lines (2007, s. 164) fann att nyckelpersoners förändringstaktik baseras på deras tillgängliga maktbaser. Exempelvis beskrivs det att effekten av expertmakt på en implementerings framgång delvis baserades på känslan av delaktighet, något som inte återfanns hos förändringar drivna av legitim makt (Lines 2007, s. 165). Med olika

fokusområden möjliggör tidigare forskning ett flertal perspektiv på makt som kan kompletteras med diskussionerna som uppstår av utvalda nyckelpersoner vid förändringsarbete.

2.2 Teoribakgrund

Den teoretiska bakgrunden inkluderar teorier kring förändringsprocesser där Kotters åttastegsmodell (2012, s. 24) representerar det diagnostiska förändringsarbetet och ORID-modellen (Oyler & Harper 2007, s. 150) representerar det dialogbaserade förändringsarbetet. Teorierna används för att tolka empirins kontext och därigenom skapa en förståelse för hur de omdiskuterade förändringarna har genomförts och konsekvenserna därav.

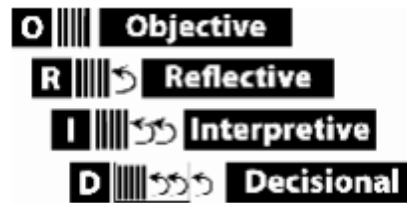
Förändringsprocesser

Den fundamentala grunden för alla förändringsprocesser är ett underliggande mål av att utveckla samt förbättra organisationer och bredare sociala system. Det finns ett antal bestämda värderingar som håller samman alla sorters förändringsarbete och de reflekteras samt förstärks av deras filosofier (Bushe & Marshak 2009, ss. 356-357). Diagnostiska och dialogbaserade förändringsarbeten har flertal likheter men även olikheter som möjliggör en jämförelse av dem utifrån planerade och oplanerade förändringar. Diagnostiska förändringsarbetet utgår vanligtvis från att förändring kan skapas, planeras och styras samt att förändring är episodiskt, linjärt och målinriktat (Bushe & Marshak 2009, s. 357). Detta kan tydligt kopplas till modeller som fokuserar på radikala och stora verksamhetsförändringar, där det oftast finns en vision samt en planerad struktur för att uppnå målsättningen. Det dialogbaserade förändringsarbetet däremot utgår ifrån att förändringar kan uppmuntras, men är mestadels självorganiserande samt att förändring kan vara kontinuerlig eller cyklisk (Bushe & Marshak 2009, s. 357). Denna sorts förändring passar väl till små oplanerade förändringar som ständigt uppstår inom organisationen på grund av att det kan tolkas vara dem som formar företaget. Det som förankrar denna jämförelse är deras fokus på förändringen. Den diagnostiska fokuserar på att ändra beteende och vad människor gör, medan den dialogiska fokuserar på att ändra inställningen och vad människan tänker (Bushe & Marshak 2009, s. 357).

Ett exempel på en metod som kan tolkas som diagnostisk är Kotters åttastegsmodell, som används för att minska och förebygga de fel och problem som kan uppstå under förändringsarbete (2012, s. 22). Enligt Kotter (2012, s. 19) finns det många motiv till att göra förändringar och förbättringar i ett företag. Varje steg i processen representerar ett vanligt problem som behöver förebyggas (Kotter 2012, s. 24). Följande åtta steg bör enligt Kotter (2012, s. 23) följas: (1) hitta vad som behövs förbättras, (2) skapa ett team som kan jobba tillsammans och kan genomföra förändringen, (3) utveckla en vision och strategier att jobba efter, (4) förmedla visionen och förändringen så att alla involverade är medvetna om denna, (5) identifiera hinder samt förändra system eller rutiner för att bli av med dessa hinder, (6) skapa små vinster och belöna anställda för dessa, (7) använd de små vinsterna och skapa nya förändringar samt (8) säkra förändringarna i företagets kultur. De första fyra stegen i Kotters modell används för att mjuka upp företagets ursprungliga tillstånd, följande tre steg handlar om att implementera olika sätt att arbeta på och sista steget berör hur de nya förändringarna tas emot av kulturen och hur de förankras i företaget (Kotter 2012, s. 24). Steg två i Kotters modell (2012, s. 24), anses mest relevant för detta arbete då det baseras på att inkludera ett antal nyckelpersoner i förändringsprocessen som tillsammans ska leda förändringsarbetet till sitt mål. För att säkerställa detta påpekas det att fyra egenskaper har stor vikt: hierarkisk makt, relevant expertis, trovärdighet bland medarbetarna samt beprövade ledarskapsförmågor (Kotter 2012, s. 59). Kombinerar dessa färdigheter med förtroende inom gruppen kan samarbetet som krävs för lyckade förändringar påbörjas (Kotter 2012, s. 63).

Ett alternativ till de mer planerade förändringsarbeten som Kotters modell, är ett oplanerat, dialogiskt förändringsarbete. Oplanerade förändringar har inte nödvändigtvis några specifika modeller som kan utgå ifrån för att genomföra dem på ett optimalt sätt. Däremot kan en oplanerad förändrings implementering underlättas genom konversationer mellan dem som medverkar i förändringen. Detta kan göras exempelvis via The focused conversation method, även kallad ORID-modellen (Oyler & Harper 2007, s. 150) som kan användas för att maximera deltagandet och samtidigt få ut de medverkande ur sina komfortzoner. Metoden baseras på människans tankeflöde och utgår ifrån fyra steg som visas i figuren nedan och använder sig av en facilitator som ställer frågor om ämnet som ska diskuteras utifrån vad som är konstaterat. Frågorna ger möjligheten för deltagande att dela med sig av sina initiala reaktioner, både positiva

och negativa, men även deras koppling och erfarenhet till dem. Därefter flyttas frågornas fokus till alternativa tolkningar och responser till konstaterandet. De avslutande frågorna används för att öppna upp för gruppen att bestämma hur de faktiskt ska relatera och svara till ämnet (Oyler & Harper 2007, ss. 150-151).



Figur 1. *ORID-process (Oyler & Harper 2007, s. 151)*

Det finns ett flertal faktorer som påverkar medarbetarnas vilja och förmåga att fullfölja förändringar i en organisation. Exempelvis kan det handla om antalet år i tjänst, nivån av insikt på företagets utmaningar, djupet av företagskulturen samt förståelse för hur brådskande behovet av förändringar är (Heim & Sardar-Drenda 2021, s. 339). Ett annat exempel som Czarniawska och Sevón (1996, s. 30) påpekar är att ifall människor tilldelas färdigutvecklade idéer förhindrar det acceptansen hos människorna och stödjer därför inte mobiliseringen som krävs för implementeringen. Oavsett vilken modell förändringen baseras på eller vilken sorts förändring det är, kan det endast bli en lyckad implementering ifall det kommuniceras till och accepteras av medarbetare samt projektledare (Galli 2018, s. 129). Detta stöds av Burks (2019, s. 5) förklaring av att självaste beskrivandet av förändringens betydelse kan påverka individers beteende i förändringsarbete och visar på vikten av kommunikation under förändringsarbete. Detta har en koppling till metoder inom det dialogbaserade förändringsarbetet som har fem villkor för framgång som vidare stödjer detta i formen av ett tilltalande deltagarskap, samarbete, kreativitet, ägarskap av processen och lärdom av varje steg (Oyler & Harper 2007, ss. 155-156). Vikten av acceptansen bland medarbetarna påpekas i många former i forskningen inom området. Det här tydliggör väsentligheten av makt i samband med förändringsarbete då makt påverkar medarbetarnas gruppdynamik och subkulturerna som i sin tur påverkar acceptansen för förändringarna.

2.3 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen presenterar inledningsvis French och Ravens maktbaser (1959, ss. 152-155) som är grunden till många maktteorier och fördjupar sig sedan i Kanter maktbestämmelser (1977, s. 275). I redogörandet av maktbestämmelserna vävs det även in teorier kring gruppdynamik och subkulturer för att stödja perspektivet som arbetet utgår ifrån. Teorierna används för att analysera det empiriska materialet samt jämförs med tidigare forskning för att besvara arbetets syfte och forskningsfrågor.

Maktförhållanden

Makt är både svårtolkat och svårdefinierat, men ett sätt att tolka det är utifrån olika maktbaser, som kan skilja mellan informell och formell makt. Enligt French och Raven (1959, ss. 152-155) kan maktbaser grovt förklaras som bland annat tvångsmakt, diverse sätt att förneka individen belöningar eller att straffa och hota andra. Belöningsmakt, att genom belöning, kontrollera andra individer. Det finns även legitim makt, som tillkommer från en hierarkisk position, exempelvis rollen som styrelseordförande. Vidare finns expertmakt, som är den makt som en individ erhåller på grund av en särskild expertis och kunnande inom ett område som ingen annan kan ersätta. Avslutningsvis finns även referensmakt, som är när någon lyfts fram av andra inom samma nätverk och kan beskrivas som en dold makt.

Makt enligt Kanter (1977, s. 166) är egenskapen av att få någonting gjort och detta kan tydas i en arbetares förmåga att mobilisera en resurs som är nödvändig för att uppnå ett mål. Den formella makten hänvisar till den makt som tilldelas av en specifik roll av organisationen och de visuella kompetensprestationer som uppnås. Informell makt är däremot baserat på att en individ besitter en social och politisk kunskap, samt har organisatoriska resurser och relationer som tilldelar makt. Vidare beskriver Kanter (1977, s. 166) att om en individ har möjlighet att få stöd från en annan individ med större inflytande inom en organisation kan individens makt utvecklas, vilket kan tolkas som en form av maktstruktur. Båda dessa elementen av formell och informell makt går att urskilja i strukturella bestämmelser som grundar begreppet makt (Kanter 1977, s. 245). Det finns även bestämmelser som avgör hur lättillgänglig makt är för en medarbetare, som baseras på möjligheter, stöd, resurser och information (Kanter 1977, s. 275).

Möjlighetsmakt

Möjlighetsaspekten avser till individens möjligheter i relation till andra i samma ålder eller tjänsteår (Kanter 1977, s. 247). Denna möjlighetsmakt kan kopplas till en sorts expertmakt, då individens expertis både skapar makt och även möjligheter när den jämförs med andra i samma ålder eller tjänsteår. Individer med få möjligheter har begränsad strävan, dåligt självförtroende och minimerat inflytande i de högre hierarkierna. De är även mindre angelägna att hitta och acceptera förändringar (Kanter 1977, s. 247). De här individerna kan söka sig till varandra och bilda subkulturer, som tillsammans skapar en egen kultur som skiljer sig i olika grad från den större organisationens kultur (Sackmann 2021, s. 25). Människor som interagerar tillsammans kommer utveckla en kultur, i större grad omedvetet, som bestämmer vilka regler, ansvar och arbetsfördelningar som kommer prägla kulturen (Schein 2010, ss. 14, 32). Baek, Chang & Kim (2019, s. 659) belyser det komplexa samspelet mellan den övergripande organisationskulturen och de många subkulturer som kan samexistera inom organisationen. Subkulturerna kan antingen samexistera, stärka eller stå i motsättning till organisationskulturen. Det framkommer att anställda eller subkulturer ofta kan visa motstånd eller dra sig undan från organisationens initiativ, medan andra väljer att engagera sig positivt. Variation av beteendet understryker vikten av att förstå både de övergripande strukturerna och de individuella alternativt gemensamma bidragen till kulturen. För att effektivt kunna utveckla och underhålla en sammanhållen organisationskultur krävs en integrerad förståelse för hur företagskulturen officiellt uppmuntras inom organisationen samt hur organisationskulturen faktiskt tillämpas och upplevs av medarbetarna. Följaktligen överskattas organisationskulturens förmåga att skapa enighet bland subkulturer och individuella attityder, utan att erkänna potentialen för konflikt och motstånd från grupperingar inom organisationen (Baek et al. 2019, s. 659).

Stödmakt

Stöd är en annan strukturell bestämmelse av makt och avser både formella och informella mekanismer som utvecklar förtroende och kompetens hos arbetare (Kanter 1977, s. 279). Den formella hänvisar till arbetsbeskrivningen som definierar chefens beslutsfattande makt medan den informella bygger på allianser (Kanter 1979, s. 66), något som visar en koppling till maktbaserna legitim makt och referensmakt. Exempelvis kan det uppstå stöd från mentorskap och informella nätverksmöjligheter som utformar relationer som är starkare än de som har mest

inflytande i en organisation. Stödmakten är den primära sortens makt som utvalda nyckelpersoner har tillgång till då de tillsammans med andra i organisationen bildar förändringslaget som används under förändringsprocesser. Denna makt påverkar den nuvarande gruppdynamiken bland medarbetarna och kan permanent förändra den efter att förändringsarbetet är avslutat. All form av gruppdynamikforskning är intresserade av samma sak, hur kan det underlättas för människor att växa och fungera i sociala situationer (Tasca 2021, s. 206). När det kommer till grupper, handlar förtroende om sårbarheter, och när medlemmar litar på varandra är de bekväma med att vara öppna för varandras svagheter, misslyckanden och rädslor (Lencioni 2005, s. 14). Även om människor har sökt sig till varandra och skapat en subkultur betyder det inte nödvändigtvis att de fungerar bra som grupp, det är snarare gruppdynamiken som stödjer subkulturens samarbete och tillhörighet.

Att bygga upp en effektiv och sammanhållen grupp är extremt svårt, men också simpelt. Med detta menar Lencioni (2005, s. 3) att samarbete inte kräver en överlägset intellektuell insikt eller en mästerlig taktik, utan det handlar om mod och uthållighet. Förutsatt att det föreligger ett engagemang till att utforma en hälsosam gruppdynamik, och om samma engagemang finns i resten av gruppen, går det att lösa. För att en grupp ska kunna uppnå sina mål beskriver Lencioni (2005, s. 7) fem dysfunktioner som behöver överkommas: förtroendeklyftor, konflikträdsla, reservationer, ansvarsflykt och resultatblindhet. Individer som uppvisar sina förmågor och kompetens för gruppen tenderar även att höja sin status inom den, speciellt om det får tillräckligt med tid att bevisa denna kompetens (Wheelan 2013, s. 103). Om nyckelpersoner får denna möjlighet kan det leda till ökat stöd av informell makt som fortsatt kan förstärka individens makt utöver förändringslagets ramar och sträcker sig vidare till subkulturerna inom företaget och därigenom påverka tidigare gruppdynamiker.

Tillgången till resurser

Tillgången till resurser avser makt genom individens förmåga att mobilisera de resurser som krävs för att få arbetet gjort (Kanter 1977, s. 166), exempelvis personal, tid, pengar, verktyg och förnödenheter faller alla in i denna kategori. Vidare menar även Kanter (1979, s. 66) att individer med makt kan använda sig av resurser för att demonstrera sitt anseende och även tilldela dessa som belöning till arbetare. På liknande sätt kan tillgången till resurser möjligtvis användas för att

straffa medarbetare genom att ändra arbetsrutiner till deras egen fördel utan att gynna andra inom gruppen. Har en individ varit delaktig i utvecklingen och vet hur processen kan ändras, kan den också påverka hur den kommer att fungera fortsättningsvis (Marshak & Grant 2008, s. 10).

Tillgången till resurser som strukturell bestämmelse kan länkas till två maktbaser, tvångsmakt, genom att vidhålla sin tillgång till resurserna samt belöningsmakt genom att tilldela resurser. Den skulle även kunna tolkas skapa en informell legitim makt genom att demonstrera individens status, alternativt kan det möjligtvis förstärka den formella hierarkiska legitima makten. Ifall en individ får ny makt via tillgången till resurser kan de uppstå en inkongruens inom subkulturen de ingår i och därigenom påverkas gruppdynamiken, då subkulturer delvis präglas av ansvarsfördelningar och arbetsfördelningar.

Informationsmakt

Makten från tillgången till information syftar på tillgången till öppna kommunikationskanaler eller erfarenhet inom systemet, som exempelvis information om löner, rutiner och budget. Denna information är essentiell om arbetaren ska effektivt kunna delta i processerna i organisationen (Kanter 1977, s. 278). Tillgången till viktig information möjliggör maktbasen expertmakt genom kunskap inom viktiga områden samt erfarenhet som är svår att ersätta och kan därigenom leda till en förstärkning av individens informella makt på arbetsplatsen. Informationsmakten är ytterligare en sorts makt som nyckelpersoner i förändringsarbeten tar del av och därigenom kan utöva över sina kollegor som exkluderats från förändringsprocessens utveckling. Precis som hur makten som uppstår via tillgången till resurser kan sätta subkulturer i obalans kan även makten som uppstår via tillgången till information ha liknande effekt på subkulturer och gruppdynamiken inom dem.

Individens maktposition

Poängen med Kanters (1977) teori om de olika bestämmelserna av makt tillgänglighet är att belysa faktumet av att det inte nödvändigtvis är individer och deras karaktär eller värderingar som bildar motstånd för människor inom organisationer. Det är snarare att individer utformas och tilldelas en roll i ett system, vilket gör att orättvisa kan ses som ett systematiskt fenomen och inte ett individuellt (Kanter 1977). Detta ger upphov till att individer kan tilldelas en maktposition som de möjligtvis inte vill ta del av. För de rollerna kan spegla och förstärka olika

statusdistinktioner som exempelvis kön, etnicitet, ålder och hierarkisk auktoritet. Detta argument är något som Lewis och Simpson (2012, s. 150) stödjer baserat på deras beskrivning av att kvinnor i mansdominerade roller har en tendens att vara mycket synliga och framstå som en symbol utan makt. Det här ger en tolkning av att även om en individ erhåller en hierarkisk maktposition betyder det inte nödvändigtvis att de har någon makt ifall de inte anses trovärdiga och bedöms ha värde i sin roll. Utöver de skillnader som individen ger kopplas även en uppsättning maktrelationer till de unika statusutmärkelser som produceras inom den rollen (Levina & Orlikowski 2009, s. 673).

Maktrelationerna skapar individens kapacitet och tillåter att resurser kan användas för att möjliggöra deras agerande (Levina & Orlikowski 2009, ss. 673-674). Dock har maktrelationerna blivit mer diffusa, eftersom övervakningsaspekten av panoptikons inte längre är stationerade, utan har blivit mer rörliga inom de nätverksliknande organisationerna. Alla övervakar alla, och det är få som faktiskt kan utöva makt. Det finns alltså ett flytande ansvar inom organisationen och därför är det svårt att poängtera vem som har makten att utöva olika sanktioner (Jensen & Sandström 2011, s. 481), utöver de formella maktrelationerna som uppstår i en hierarkisk organisation. På grund av att alla övervakar alla kan det tolkas som att den informella PD är relativt låg och därför menar Culpepper och Watts (1999, s. 23) att det är mer troligt att individerna ser sig själva som mer likvärdiga med makten, vilket kan leda till en mer samarbetsvillig tillställning för båda parterna. Detta är något som Pervaiz, Guohao och Qi (2024, s. 11) styrker och menar på att organisationer bör aktivt hantera, och om det behövs, minimera PD som aktivt existerar inom de hierarkiska strukturerna för att uppnå den fulla potentialen av sina medarbetare. Anledningen är att PD har en stark koppling i relationen mellan målsättningen och utförandet, speciellt i sammanhangen av respekt och skapande av tillit till auktoriteter (Loghmani, Sotiriadou & Doyle 2024, s. 273). Av samma anledning är låg PD inom en grupp en viktig faktor för att stärka de sociala relationerna (Orekoya 2023, s. 109) och därmed gruppdynamiken genom förbättrat samarbete inom gruppen. En grupp med låg PD kan uppmuntra samarbete för att uppnå sina mål medan en grupp med hög PD uppnår sina mål utifrån maktformer. Båda grupperna kan fortfarande uppnå sina mål, men gör det med varierande medel och av olika anledningar.

3.0 Metod

Metodkapitlet inleds med en beskrivning och motivering av metodvalet för att vidare förklara arbetets empiriinsamling och dess begränsningarna. Därefter beskrivs intervjuguidens design och utformning, urvalet av intervjupersoner, de etiska aspekterna för arbetet samt hur kvalitetsåtgärden säkerställdes. Avslutningsvis presenteras tillvägagångssättet för empirins bearbetning.

3.1 Metodbeskrivning

I detta arbete valdes en kvalitativ metod då det ansågs som en passande metod för att samla in utförliga svar till arbetets forskningsfrågor. Denna metod kan sammanfattas som en metod med intresse för meningar och innebörder (Alvehus 2023, s. 20) och har som mål att erhålla nyanserade beskrivningar av den intervjuades livsvärld (Kvale & Brinkmann 2014, s. 47), något som detta arbete hade fokus på. Arbetets kvalitativa metod baserades på narrativa intervjuer med ett semistrukturerat format där ett fåtal frågor formulerades för att följas upp med relevanta följdfrågor. Det semistrukturerade formatet ansågs kunna locka fram de berättelser som de narrativa intervjuerna baserades på (Kvale & Brinkmann 2014, s. 194). Berättelserna som uppstår från narrativa intervjuer kan hänvisa till händelser som är betydelsefulla för berättaren om specifika situationer (Kvale & Brinkmann 2014, s. 196) och därigenom stödjer intervjuernas mål, att få en nyanserad bild av medarbetarnas diskurser kring maktförhållanden i samband med förändringsarbeten. Då arbetets fokus var diskussioner och eftersom en kvantitativ metod begränsar möjligheten till följdfrågor ansågs kvalitativ metod som det naturliga valet för arbetets syfte.

Detta arbete skrevs utifrån tolv intervjuer med en snitttid på 38 minuter med medarbetare inom olika företag med stora mängder internt samarbete. En reflektion av detta arbete är att intervjuerna inte nödvändigtvis blev djupdykande för att det fanns en förståelse av att det emellertid uppstod ett pressande läge hos intervjupersonen av att tänka ut olika förändringar att beskriva. Individer tenderar dock att använda sig av berättelser för att försöka uttrycka meningen i sitt svar och förmedla sin kunskap eftersom det är en av de mest naturliga språkformerna (Kvale & Brinkmann 2014, s. 194). Ytterligare underlättar berättelserna intervjuarens förståelse

för den beskrivna situationen då intervjupersonen kan formulera sin berättelse med en tydlig start, mittpunkt och slut via sin berättelse. Det är därför det valdes att utföra flera kortvariga intervjuer för att ge en bred förståelse av förändringar och diskurserna runt dem. I intervjuerna fick intervjupersonerna möjlighet att beskriva en eller flera förändringar för att få ett brett spektrum av förändringsarbeten. Även om intervjuerna inte blev djupdykande, var de givande då den narrativa intervjuformen gav förutsättning till att se förändringar ur medarbetarnas perspektiv vilket är nödvändigt för arbetets syfte. De beskrivna förändringarna som ansågs mest relevanta till arbetets syfte presenteras som mindre casestudier och analyseras genomgående.

3.2 Design av intervjuguide

Den semistrukturerade intervjuguiden byggdes upp av sex huvudsakliga frågor med en del potentiella följdfrågor för att komplettera och fylla ut svaren vid behov för att kunna få svar på forskningsfrågorna. Den inledande frågan användes för att ge intervjuaren en inblick i intervjupersonens ställningstagande till förändringar och bakgrunden till deras inställning. Följdfrågorna som tillkom var dels frågor om varför individen kände som den kände, dels om några tidigare erfarenheter har påverkat deras syn på förändringar, samt om det fanns någon skillnad på privatlivet kontra arbetslivet. Detta för att ge intervjupersonen möjligheten att se förändringar ur andra perspektiv. Vidare designades frågorna och följdfrågorna i intervjuguiden efter Kvale och Brinkmanns (2014, ss. 176-177) beskrivning av sonderingsfrågor, specificerande frågor, direkta frågor samt indirekta frågor i anslutning till forskningsfrågorna för att fånga upp dem teman arbetet ämnar utforska, diskussionerna kring makt och gruppdynamik. Det fanns alltid i åtanke vad som skulle efterfrågas, men med anledning av att undvika vägledning av intervjupersonens berättelser utformades frågorna med ett underliggande syfte av att komma fram till maktförhållande. För att inte leda berättelsen blev frågan om maktförhållanden snarare en följdfråga till berättelserna istället för en huvudfråga för att skapa ett underliggande tema för fortsättningen av intervjun.

3.3 Urval av intervjupersoner

För urvalet av intervjupersoner har digitala och analoga plattformar för medarbetare inom företag på författarnas arbetsplatser använts för att uppmuntra medarbetare att anmäla sig för intervjuer i

kombination med att kontakta medarbetare inom andra företag och branscher. Arbetet baserades på en variation av bekvämlighetsurval, men det ansågs inte negativt påverka arbetets representativitet eftersom de olika företagen möjliggjorde att gemensamma teman om diskurserna kring förändring kunde betraktas. Arbetsplatserna har en stor mängd samarbete mellan medarbetarna där gruppdynamiken på arbetsplatserna har en viktig roll i företagets dagliga drift, i detta fall ett större varuhus, en lagerverksamhet, samt andra verksamheter med liknande nivåer av internt samarbete. Kallelsen till intervjuerna fokuserade på medarbetare med lägre hierarkiska roller inom företagen för att fokusera empiriinsamlingen på de medarbetare som påverkas mest av förändringar på arbetsplatsen. Eftersom det är deras subjektiva uppfattning på förändring som efterfrågades, inte det som de tror intervjuaren vill höra, beskrevs inte arbetets riktiga fokusområden. Det är därför intervjuens avsikt beskrevs vara inriktat mot berättelser kring förändringar på arbetsplatser, utan att förklara fokuset på maktförhållanden och gruppdynamik. Detta minimerade risken av att intervjupersonernas svar influerades utifrån deras uppfattning om vad ett bra svar bör innehålla.

| Intervju nummer | Person benämning | Befattning | Tid | Intervju Datum | Arbetsplats eller verksamhet | Case nummer | Roll i förändringen |
|-----------------|------------------|-------------|--------|----------------|------------------------------|-------------|--|
| 1 | Person A | Medarbetare | 35 min | 9/4/2024 | Varuhus | 6 | Nyckelperson |
| 2 | Person B | Medarbetare | 30 min | 15/4/2024 | Varuhus | 7, 8 | 7: Ej delaktig 8: Ej delaktig |
| 3 | Person C | Medarbetare | 35 min | 17/4/2024 | Varuhus | 7, 9 | 7: Ej delaktig 9: Delaktig |
| 4 | Person D | Medarbetare | 52 min | 18/4/2024 | Varuhus | 1, 7 | 1: Ej delaktig 7: Ej delaktig |
| 5 | Person E | Medarbetare | 48 min | 25/4/2024 | Café | 3, 5, 10 | 3: Ej delaktig 5: Nyckelperson 10: Ej delaktig |
| 6 | Person F | Medarbetare | 48 min | 28/4/2024 | Vårdcentral | 2 | Ej delaktig |
| 7 | Person G | Medarbetare | 36 min | 28/4/2024 | Fabrik | 4 | Ej delaktig |
| 8 | Person H | Medarbetare | 32 min | 23/4/2024 | Brandstation | - | Ej delaktig |
| 9 | Person I | Medarbetare | 35 min | 23/4/2024 | Lager | - | Delaktig |
| 10 | Person J | Medarbetare | 37 min | 21/4/2024 | Lager | - | Delaktig |
| 11 | Person K | Medarbetare | 39 min | 24/4/2024 | Lager | - | Delaktig |
| 12 | Person L | Medarbetare | 32 min | 24/4/2024 | Livsmedelsinspektion | - | Ej delaktig |

Tabell 1, Genomföra intervjuer

3.4 Etiska aspekter

För att säkerställa den etiska aspekten av intervjuerna som forskningsmetod har intervjupersonernas personuppgifter hanterats konfidentiellt. Intervjuerna genomfördes med diktafoner och anonymiserades direkt vid transkriberingen för att följa reglerna kring intervjuer från lagen (2018:218) med kompletterande bestämmelser till EU:s dataskyddsförordning (Riksdagen 2022). Vidare användes anonymiseringen vid transkriberingen för att säkerställa att intervjupersonerna inte kunde identifieras utifrån innehållet av deras intervjuer. För att säkerställa ett informerat samtycke informerades intervjupersonerna om det allmänna målet med intervjuerna och deras användning inom arbetet i kombination med ett samtyckesdokument de fick signera. Samtyckesdokumentet informerade intervjupersonerna om hur intervjuerna skulle användas och vilka personliga uppgifter som samlades in vid intervjun (Kvale & Brinkmann 2014, s. 107), i detta fall inga uppgifter då arbetets syfte inte hade detta behov. I samband med samtyckesdokumentet tilldelades intervjupersonerna kontaktuppgifter som de har möjlighet att använda ifall de skulle vilja informeras om hur potentiella personuppgifter behandlas eller korrigera felaktiga uppgifter.

3.5 Kvalitetssäkring

För att säkerställa intervjukvaliteten användes Kvale och Brinkmanns (2014, s. 206) kvalitetskriterier för intervjuerna i formen av korta intervjufrågor som uppmuntrar långa svar, aktiv uppföljning och tydliggörande, samt att intervjun rapporterar sig själv och inte behöver förklaras ytterligare. Vidare säkerhetsställdes reliabiliteten av intervjuerna genom varsam formulering av intervjuguiden för att undvika ledande frågor. Validiteten av arbetet säkrades genom en stark koppling mellan det metoden undersökte och det arbetet strävade efter att studera (Kvale & Brinkmann 2014, ss. 295-296). Då intervjuerna och deras ämne ansågs subjektiva är det underförstått av författarna att intervjuernas innehåll primärt behandlade extremfall, både positiva och negativa, då de kontinuerligt utvecklande förändringarna på arbetsplatserna som accepteras utan några större motstridigheter snabbt glöms bort. Dock gynnade detta arbetets syfte då diskurserna kring maktförhållanden och gruppdynamik sällan sker i samband med de förändringar som snabbt och passivt accepteras av medarbetarna. Ett alternativ till den valda metoden vore via observationer under en längre period av en eller flera förändringsprocesser,

alternativt intervjuer i samband med förändringen. Dock ansågs detta svårt att genomföra inom tidsramen och därför valdes intervjuer om diskurserna som ett passande alternativ för att besvara arbetets syfte och forskningsfrågor.

3.6 Bearbetning av empiri

Den initiala tanken var att genomföra tio djupgående intervjuer, men efter ett fåtal intervjuer konstaterades det att intervjuerna inte uppnådde den förväntade längden på en timme per intervju. Planen reviderades därefter till att uppnå 15 till 20 intervjuer för att kompensera för intervjuernas kortare längd. Dock efter genomförandet och transkriberingen av tolv intervjuer konstaterades det att tillräckligt med intervjumaterial hade samlats in och att fortsatt materialinsamling endast skulle repetera de teman som redan uppfattats. Det totala intervjumaterialet blev sju timmar och 39 minuter långt och alla intervjuer genomfördes i person mellan en intervjuperson och en intervjuare. Transkriberingen utfördes även av samma författare som höll i intervjun för att säkerställa att nödvändig kontext kunde noteras i transkriberingarna. Intervjuerna transkriberades ordagrant där redigeringar endast bestod av anonymisering för att transkriberingarna skulle kunna fånga intervjupersonernas narrativa berättelser. Intervjuer är sociala interaktioner där tonfall, kroppsuttryck och pauser är lättförstådda för dem som deltar i samtalet, men inte nödvändigtvis för läsaren (Kvale & Brinkmann 2014, s. 218), något som underlättas av ordagrann transkribering. Efter att transkriberingarna färdigställts beskrevs, förklarades och kontextualiserades intervjumaterialet mellan författarna. Detta gjordes för att ytterligare förtydliga tolkningarna av intervjuerna då transkriberingar endast är en översättning från muntligt till skriftligt språk (Kvale & Brinkmann 2014, s. 218) och kan aldrig ersätta ursprungskällan.

Inledningsvis bearbetades empirin utifrån olika faser med ett grundläggande mål av att hitta och länka samband mellan intervjuerna och därför utformades analysen huvudsakligen utifrån intervjuguiden. Första fasen bestod av att filtrera empirin från varje intervju för att hitta gemensamma teman mellan dem. Tanken var initialt att analysen skulle utformas utifrån de olika maktbestämmelserna för att samla de olika intervjuernas empiri under olika teman. Dock insågs det tidigt i arbetet att det skulle bli för svårt för läsare att följa den röda tråden, då kontexten av

förändringarna försvann och det blev svårt att särskilja dem. På grund av detta valdes det istället att presentera varje utvald förändring som mindre case för att skapa kontext och en tydlig röd tråd. Genom detta val konstruerades analysen utifrån berättelserna i intervjuerna och sammanhängande kontexter till situationer kunde skapas (Kvale & Brinkmann 2014, s. 268). Vidare möjliggjorde detta till att skapa en mer detaljerad, koncentrerad och sammanhängande berättelse om en förändring som beskrevs av flertal intervjupersoner (Kvale & Brinkmann 2014, s. 268). Valet av förändringarna baserades på om det fanns nyckelpersoner i förändringsarbetet som sedan kompletterades med förändringar där olika maktbestämmelser uppmärksammades. Inkluderingen av alla förändringar hade lett till onödigt repetition av liknande förändringar och teman, eftersom förändringar som stöttade varandras teman redan var inkluderade.

Med fortsatt inriktning på att strukturera analysen och underlätta för läsaren valdes det att dela upp arbetets olika case efter planerade och oplanerade förändringar. Dock ska det påpekas att verkligheten sällan är lika tydlig som teorin och förändringar i verkligheten är närmare en gråzon mellan planerad och oplanerad. Vidare valdes det att de case med tydliga nyckelpersoner analyseras löpande medan de case utan nyckelpersoner primärt analyserades utifrån PD under en separat rubrik. Anledningen till detta var att det under arbetets gång uppdagades ett övergripande tema av en brist på delaktighet och kommunikation i förändringarna i den mån som medarbetaren ansåg acceptabel vilket ansågs nödvändigt att belysa.

4.0 Resultat och analys av intervjuer

Kapitlet inleds med en övergripande uppfattning av förändringar hos intervjupersonerna som därefter övergår till att presentera studiens olika case baserat på kategorierna planerade och oplanerade förändringar. Avslutningsvis analyseras studiens case utifrån individens maktposition i relation till PD.

4.1 Förändring

Ett genomsyrande tema hos intervjupersonerna är en inledningsvis positiv inställning till förändringar på en generell nivå med en reserverad och varsam underton bakom deras initiala uppfattning till förändring. Anledningen till reservationerna hos individerna baseras på

ovissheten om förändringen kommer att tillföra förbättringar. Tidigare erfarenheter har nämligen präglat hur en del av dem ställer sig till förändringar. Det kan exempelvis bero på personliga anledningar eller att individen har genomgått förändringar som slutar med att det återgår till normen. Ett annat alternativ är arbetsplatser under ständig förändring med nya projekt utan andrum mellan dem, med företaget i fokus utan hänsyn till individens påverkan. Det kan även vara nya chefer och ledningar, där det skapas en miljö av

...för många som rör i soppan och vill göra sitt eget... (Person G, 2024)

där flertal försöker sätta sin prägel på verksamheten. Som det exemplifieras ovan fanns det en hel del arbetsliv präglat av stora mängder förändringar med undermåliga resultat. Det finns även inslag av inställningar som är mer positiva för att det har skapats en förståelse av att saker måste testas innan det implementeras och fastslås i verksamheter. För att individer ska vara öppna för förändring, så måste de förstå varför (Lines 2007, s. 166). För att enklare kunna sammankoppla arbetets syfte med att förstå vilka diskussioner som uppstår i samband med förändringar krävdes det en helhetsbild av individens syn på förändring och därför jämfördes det även med inställningen till privatlivet. I privatlivet fanns det en större nivå av acceptans för förändringar baserat på en känsla av kontroll över förändringarna. Det ansågs att förändringar kan ske i en annan takt och tidsram mer anpassad efter eget behov. Andra individer beskrev sig som bekvämlighetsmänniskor och tar avstånd från förändringar, något som påpekades passande för hushåll med barn där fasta rutiner tillför en lättare vardag.

Individens förväntningar på en förändring bygger på två faktorer, de tidigare erfarenheterna samt deras inställning till förändring och utifrån dem är det möjligt att se ett flertal teman. Ett övergripande tema är vikten av att förändringar kommuniceras, individer vill vara med i en dialog, interagera och vara delaktiga i förändringar. Majoriteten vill se förändringar som en förbättring som görs för rätt ändamål, att hjälpa individerna de påverkar. Dock fanns det även ett tema av misstro till förändringar där det hoppas att det ska bli bättre, men förväntar sig motsatsen. Denna misstro gör att förändringar snarare uppfattas som en belastning än en förbättring. Det fanns även en förväntan att förändringar är något som kommer uppifrån och att den påverkade individen inte har mycket att säga till om. Det finns alltså flera saker som kan

påverka vad som förväntas ske i utförandet och resultatet av en förändring, vilket vidare påverkar synen på nya förändringar.

Planerade förändringar

Case 1: Kontroll av följesedel

Efter att det uppdagats flertal fel i lagersaldot lanserade ledningen en förändring som innebar att följesedlarna skulle kontrolleras för att säkerställa att rätt mängd varor mottogs i leveranserna till varuhuset. I verksamhetens drift säkerställdes lagersaldon genom årliga inventeringar och veckobaserade rutiner där saldons som misstänks vara felaktiga kontrollerades. Denna förändring innebar att medarbetarna som fyller på varor även ska kontrollera att mängden stämmer överens med följesedlarna. Förändringen kommunicerades ut till medarbetarna med en kort förklaring om varför förändringen behövdes utan specifika riktlinjer för det optimala genomförandet. Utifrån förändringens beskrivning är det möjligt att se att de första fyra stegen i Kotters åttastegsmodell (2012, s. 23) har följts i den mån förändringen kräver det, vilket har gjort att förändringen haft en bra inledande start.

Förändringen satte en stor prägel på gruppdynamiken och skapade en del attityder inom grupperingarna. Påfyllningen från leveranserna ansågs ta längre tid än förut och det inte lades till några fler resurser för arbetet. Medarbetarna som fyller på fick arbeta aktivare och hårdare för att hinna med. Exempelvis har vissa avdelningar pallar med många små lådor där kontrollerna tar ytterligare längre tid och de kan vara utspridda i hela pallen, samt att det finns pallar med varor som tillhör flera avdelningar. I början av förändringsimplementeringen handlade diskussionerna om gruppdynamiken mellan ledningen och medarbetarna, baserat på avsaknaden av delaktighet i förändringen. Därefter övergick diskussionerna till prat om vem som ska hantera vilken pall, ett annat fenomen av "vi mot dem". Samarbetet mellan avdelningarna ansågs ha försämrats då tiden som krävs för kontrolleringen minskat viljan att spendera tid på att kontrollera andra avdelningars varor. Något som förtydligas i situationen med pallar som innehåller flertal avdelningar varor i dem.

Det är ditt, den är min, det är din pall, den är min pall. (Person D, 2024)

Även om medarbetarna förstod varför det görs, uppskattades inte förändringen då det ifrågasattes om pengarna som sparas reflekterar tiden det tar. På grund av att den här förändringen genomfördes med legitim makt är det möjligt att se en koppling till vad Lines (2007, s. 164) beskriver med en tydlig avsaknad av delaktighet i utförandet. Det uppmärksammades även att noggrannheten avtagit med tiden, vilket kan vara en konsekvens av bristen på delaktighet eller på att förändringen inte förankrades i företagets kultur, något som möjligtvis skett då de avslutande stegen i Kotters modell (2012, s. 154) anses ha utelämnats. Detta exemplifierar Baek et al. (2019, s. 659) förklaring av att organisationskulturens förmåga att ena subkulturerna och de individuella attityderna i organisationen överskattas.

Case 2: Från MAVA till AVA

Denna förändring är en stor pågående organisatorisk förändring där en vårdcentral medicinska akutvårdsavdelning (MAVA) ska övergå till att bli en akutvårdsavdelning (AVA) som innefattar både medicinska och kirurgiska patienter. Förändringen påverkar hela vårdcentralen och kräver ett ökat samarbete mellan avdelningar för att implementeringen ska ske smidigt, för det är många rutiner och processer som byggs upp samt förändras och övergångsperioden är därför lång. Det har utsetts en nyckelgrupp med medarbetare som representerar sjuksköterskorna och undersköterskorna från MAVA som tillsammans med ledningen samt personal från kirurgiska avdelningar utformar de nya rutinerna. Nyckelgruppen består av veteranpersonal som arbetat länge på arbetsplatsen, något som är ovanligt inom sjukvården, vilket ger ett starkt förtroende för gruppen. Genom att välja individer med expertis som nyckelpersoner, uppnås en tydlig sammanlänkad inriktning mellan organisationens intresse, en förändring som överensstämmer med värderingarna och individens intressen, möjlighet att bevisa expertis (Lines 2007, s. 164). Förändringen har i princip följt åttastegsmodellens (Kotter 2012, s. 23) första fem steg och de sista tre stegen är inte möjligt att se ännu, då förändringen inte implementerats. Det är extra tydligt i steg två där nyckelgruppen som formats enligt modellen ska ha egenskaper inom hierarkisk makt, relevant expertis, trovärdighet bland medarbetarna samt beprövade ledarskapsförmågor (Kotter 2012, s. 59), något som tydligt återges av individens beskrivning av nyckelpersonerna.

Förändringen har bildat grupperingar, där en del ställer sig negativt mot förändringen och andra ser mer optimistiskt på den. Innan förändringen var arbetet mer självständigt för att individerna kunde rutinerna, visste alla processerna och var säkra i sina beslut. Numera är de mer beroende av läkarna och kirurgerna, eftersom deras expertis inte översätts till kirurgiska patienter. De med optimistiska perspektiv väljer att undvika dem med pessimistiska perspektiv för att behålla sitt positiva synsätt, något som skapat osynliga linjer mellan medarbetarna. Det poängteras att de med negativa synsätt på förändringen redan bestämt sig för att det kommer att bli dåligt, vilket lett till att en del valt att lämna arbetsplatsen. Diskussionerna som har uppstått är relaterade till oroligheterna samt förväntningarna kring förändringen och en del diskussioner kring makten hos nyckelpersonerna.

Med anledning av att det finns ett stort förtroende till den utvalda nyckelgruppen, finns det även en förväntan på att de ska göra allt för att underlätta och förbättra för medarbetarna på avdelningarna. Nyckelpersonerna i fråga har redan en mängd informationsmakt och stödmakt utifrån deras expertis och nätverk på arbetsplatsen (Kanter 1977, ss. 278-279), dock kan det påpekas att maktbestämmelserna har förstärkts av att inkluderas i nyckelgruppen för förändringen. Genom användningen av medarbetare med redan existerande maktbestämmelser och relevant expertis ökar acceptansen av processerna som utformas (Berlin et al. 2017, s. 620). Detta stärks även av Lines (2007, s. 148) där den upplevda expertisen hos nyckelpersonerna ökar acceptansen från övriga gruppmedlemmar. Efter att förändringen har implementeras kommer nyckelpersonerna även få tillgång till en ny form av makt via maktbestämmelsen tillgången till resurser (Kanter 1977, s. 166), där deras delaktighet i utvecklingen möjliggör fortsatt påverkan på processerna (Marshak & Grant 2008, s. 10). Med detta i åtanke är det en del diskussioner bland medarbetarna om en av individerna i nyckelgruppen, på grund av individens relation till en chef. Nyckelpersonen är gift med en av cheferna vilket leder till att medarbetare är försiktiga med vad som sägs och görs kring nyckelpersonen eftersom det anses kunna gå vidare till chefen.

Hon är närmare honom än hon är till oss...vad är det för beslut som tas nu, tänker hon på oss lika mycket som hon tänker på chefen? (Person F, 2024)

Diskussionerna kring nyckelpersonen centreras kring tanken om hur den informella makten uppstått och hur den formella makten används. Eftersom detta ligger under ytan påverkar det

gruppdynamiken och avsaknaden av tillit (Lencioni 2005, s. 14) förstärker oroligheterna kring förändringen då personen är en del av nyckelgruppen.

Case 3: Kontinuerlig utökning av sortimentet

En ständig expansion av sortimentet i en caféverksamhet kan locka fler kunder, men kan även belasta begränsade arbetsytor och rutiner. Denna kontinuerliga förändring exemplifieras av ett tillskott av en ugn där beslutet kom uppifrån och rutinerna kring underhållet fastställdes av chefen. Medarbetarna fick dock bestämma placeringen av ugnen, med det fanns inga alternativ på grund av platsbrist, därav ifrågasattes delaktigheten i förändringen. Utifrån förändringens beskrivning saknas det tydliga kopplingar till Kotters modell (2012, s. 23) på den lokala nivån, dock kan det resoneras att planering och utveckling skett på en högre hierarkisk nivå.

Förändringen kan däremot kopplas till Bushe och Marshaks (2009, s. 357) beskrivning av dialogbaserade förändringar eftersom det perspektivet anser att förändringar är kontinuerliga och har därför inte en definierad start och slutpunkt. Detta exemplifierar att verkligheten sällan är lika tydlig som de etablerade teorierna inom forskningen, då verkligheten är närmare en gråzon mellan olika koncept i teorierna. De tillkommande städrutinerna för ugnen och tidigare expanderingsökade stressen hos medarbetarna, där fler rutiner skulle hinnas med på samma mängd tid. För att spara tid har medarbetarna utformat lokala lösningar som exempelvis folie under vissa maskiner för att minska antalet städmoment, men lösningarna nekades av ledningen. Detta motsätter Berlin et al. (2017, s. 620) förklaring av hur viktigt det är att använda den expertis och kunskap medarbetaren besitter, både för förståelsen för arbetsprocessen och medarbetares behov, men även för deras acceptans till framtida förändringar. Konsekvensen av detta var att det uppstod diskussioner kring att ledningen inte behöver arbeta med de extra momenten och därför förstår de inte belastningen. Det diskuterades inte särskilt mycket kring maktskillnaden inom hierarkin då det är underförstått hos medarbetarna, men diskussionerna kommer till ytan var gång en ny utökning av sortimentet uppstår. Detta visar på att den legitima makten (French & Raven 1959, s. 153) som finns hos ledningen inte aktivt diskuteras eftersom det är en införstådd makt, men att den blir ett aktivt och hett diskussionsämne i samband med frustrationsmoment.

Under den kontinuerliga förändringen och ökande belastningen har det formats grupperingar inom cafépersonalen. Det påpekades att det fanns en distinkt linje mellan de nyare medarbetarna och de som arbetat längre, för att engagemanget finns kvar. Inom caféverksamheten på medarbetarnivå är ansvarsfördelningen jämnt fördelad och saknar en formell hierarki inom den. Dock har det bildats en informell hierarki utifrån de olika grupperingarna, där de engagerade medlemmarna erhåller en högre plats i hierarkin. Detta visar vad Evans och Sanders (2022, s. 1050) menar med att den informella hierarkin är starkare och synligare när en formell hierarki inte existerar inom gruppen. Dock har informell hierarki inte samma sorts styrka som formell hierarki då de baseras på olika sorters makt. Även om grupperingarna pratade indirekt om varandra har samarbetet som helhet förbättrats eftersom det krävdes för att hantera belastningen. Fastän att grupperna upplever att det är en hög arbetsbelastning görs allting för att möjliggöra ett enklare arbete.

...man gör det för varandra och inte så mycket arbetsplatsen för sig. (Person E, 2024)

För det handlar inte om att det är jobbigt att expandera sortimentet, utan det är platsbristen som sätter sin prägel på den kontinuerliga förändringen.

Case 4: Resursminskning på skiftet

Utifrån världssituationen och företagets ekonomi krävs det en ständig anpassning för att överleva som industriverksamhet och i detta fall ledde det till nedskärningar av personal i skiftet, med fortsatta förväntningar på effektiviteten. Vid produktionen av rullar med plast har det tidigare varit sju personer per skift, men är nu nedskuret till sex. Vanligtvis är medarbetarna involverade och deras input efterfrågas av ledningen innan beslut tas, men för denna förändring blev medarbetarna inte inkluderade. Även om den fundamentala principen till förändring är att förbättra och utveckla organisationer (Bushe & Marshak 2009, ss. 356-357), är den här situationen inte baserad på den tankegången, utan är mer baserad på en lösning till en ekonomisk situation och därför är det svårt att se om en teoretisk modell använts för genomförandet.

I samband med förändringen förbättrades den inre gruppdynamiken för att arbetet krävde det, men den omfattande gruppdynamiken har utvecklats till en "vi och dem" mentalitet. Även om gruppens samarbete har förbättrats har den ökade pressen på medarbetarna försämrat samarbetet

mellan skiften vilket har lett till mycket negativt prat om varandra. Det har även varit diskussioner om känslan av att vara underbemannad i början av förändringen, något som fortfarande dyker upp på intensiva dagar. Utöver grupperingarna mellan skiften har även grupperingen av “vi och dem” mot kontoret stärkts, något som eskalerade i en situation där det uppdagades att kontorspersonalen åkte en vecka efter förändringen på den årliga resan.

Säljmöte, jag säger det inom citationstecken, för det säljmötet är i Spanien och alla packar sina golfgrejer och åker iväg. (Person G, 2024)

Detta ledde till en tanke och diskussioner hos produktionspersonalen kring orättvisan att det inte finns pengar för personalen som faktiskt producerar, men att företaget har råd med att skicka iväg kontorspersonalen utomlands. Produktionspersonalen uppfattade det som att det finns en skillnad på produktionspersonalen och kontorspersonalen. Alla de här tankarna och diskussionerna har lett till att det cementerats en distinkt subkultur nu, som skiljer sig från organisationskulturen (Sackmann 2021, s. 25).

...man vill känna sig uppskattad som människa... inte ha den här osynliga hierarkiska, maktskiten. (Person G, 2024)

Case 5: Salladens utformning

Designen av nya sallader i caféverksamheten var en liten förändring som planerades av ledningen, men genomfördes på ett oplanerat sätt av den utvalda nyckelpersonen. Cafét skulle börja sälja egengjorda sallader där en nyckelperson fick friheten att designa dem. Istället för att ta sig an detta själv, valde individen att gå runt och prata med sina kollegor för att diskutera vad de hade för önskemål, innan designen påbörjades. Det beskrevs att gruppen inom cafét är mycket sammansvetsade, engagerade, litar på varandra och att deras prestation är direkt kopplat till deras gruppdynamik. Denna förändringens genomförande och beskrivningen av tankesättet bakom det tyder på en koppling till ORID-modellen. Genom nyckelpersonens agerande som facilitator till diskussionerna kring förändringen kan det tolkas som att förändringen i viss mån följt de fyra stegen och därigenom ökat deltagandet av sina kollegor i förändringen (Oyler & Harper 2007, ss. 150-151).

Eftersom medarbetarna fick vara delaktiga i förändringen fanns det inga direkta diskussioner om maktförhållande och negativa synvinklar på utformandet. Dock poängterades det att ifall någon blir högfärdig av makten som tillkommer från att bli utvald till nyckelperson, då hade diskussionerna om makt eskalerat och gruppdynamiken hade förstörts.

Det skulle förstöra flocken!...har även hänt förr, så jag vet hur det kan bli... och då snackas det mycket om hela grejen om gruppen som helhet och den personens nya auktoritet. (Person E, 2024)

Då individen var medveten om konsekvenserna av makten, agerade individen på ett medvetet och inbjudande sätt för att öka acceptansen, något som stöttas av Berlin et al. (2017, s. 623) teorier. Denna starka reaktion till inofficiella maktskiftet är grundad i individens syn på maktskillnaden bland medarbetarna inom caféet är jämnt fördelat, eftersom de jobbar nära varandra under intensiva förhållanden. I detta fall valde nyckelpersonen att dela med sig av förändringens utformande vilket kan ha dämpat maktskiftets påverkan på gruppen. Även om förändringens genomförande delats med gruppen är det fortfarande individens möjlighetsmakt samt stödmakt som förstärks i jämförelse med sina kollegor. Genom möjligheten som erbjudits får individen mer expertis kring liknande situationer och sannolikheten att bli utvald igen blir större baserat på deras prestation (Kanter 1977, s. 247). Vidare stärks de informella nätverken individen har till högre hierarkiska roller där deras referensmakt ökar via stödmakten (Kanter 1979, s. 66). Utifrån alla dessa maktbestämmelser har individen visat sin kompetens för gruppen samt ökat sin status (Wheelan 2013, s. 103), och kan därigenom ha omedvetet ändrat gruppdynamiken.

Oplanerade förändringar

Case 6: Det nya ansvarsområdet

Förändringen är ett delegerat arbete där individen tilldelades ett nytt ansvarsområde inom varuhuset för att underlätta för personen med huvudansvaret. Utifrån detta har individen blivit en nyckelperson för förändringen med ansvaret att ta hand om avdelningen genom påfyllnad av varor och underhåll. Dock sker beställningarna fortfarande via huvudansvarige, men individen är delaktig och berättar vad som behövs. Eftersom denna förändring genomfördes med en dialog mellan två individer och för att ORID-modellen är designad för grupper är det svårt att direkt

koppla situationen till modellen. Dock finns det inslag av den då frågor och reaktioner bearbetades under förändringen (Oyler & Harper 2007, ss. 150-151). Exemplet belyser en situation där en individ får möjlighetsmakt från ett nytt ansvar via sin växande expertis (Kanter 1977, s. 247), som förändrar den informella hierarkin inom grupperna i varuhuset. Dock utifrån individens perspektiv har förändringen inte påverkat gruppdynamiken eller grupperingarna på avdelningen, vilket kan bero på att individen är ny i rollen och har valt att fokusera på ansvarsområdet. Detta självbenämnda tunnelseendet har då begränsat individens uppmärksammande av potentiella diskussioner som kan ha uppstått utav förändringen.

Denna förändring har inneburit en ökad mängd beröm uppifrån från närliggande chefer där individens prestation har uppmärksamats, även om individens prestation beskrevs vara oförändrad. Den nya uppmärksamheten från högre formella hierarkiska roller är grundat inom den nya makten individen fått möjlighet till, något som kan skapa diskussioner mellan kollegorna från samma tjänst med likvärdig erfarenhet. De begränsade möjligheterna för resterande individer kan leda till sämre självförtroende och minskat inflytande bland högre hierarkier (Kanter 1977, s. 247). Detta belyser att även om individen inte märkt av diskussionerna kring maktskiftet, är det fullt möjligt att det sker bakom individens rygg. I samband med denna förändring fanns det också ett försök till att implementera en annan förändring, där ledningen ville göra en rockad av personalen mellan avdelningarna i varuhuset. Denna förändring nekades dock under ett möte där den huvudansvarige för avdelningen i fråga poängterade att det nyligen hade tilldelats ett ansvar till Person A. Situationen visar på att en informell stödmakt har formats för nyckelpersonen där alliansen mellan dem stod emot den formella beslutsfattandemakten från ledningen (Kanter 1979, s. 66) och därmed fastställs och stärks den informella hierarkin (Evans & Sanner 2022, s. 1044). Detta kan även kopplas till Berlin et al. (2017, s. 619) beskrivning av att en bättre relation till omgivningen möjliggör en lättare påverkan på arbetsplatsen.

Case 7: Den präglade lageromstruktureringen

I samband med att en ny ledningsmedlem tillsattes som ansvarig över lagerstrukturen i varuhuset, implementerades en omstrukturering av lagerplatserna för vissa avdelningar. Det kan tolkas som att ledningsmedlemmen utvalt sig själv som nyckelperson i förändringen med ett underliggande mål av att visa framfötterna och öka sin formella stödmakt utifrån sitt

beslutsfattande (Kanter 1979, s. 66). Förändringen beskrevs dock från ett flertal perspektiv med ett övergripande tema av ett påbörjat projekt utan ansvarstagande för att åtgärda och avsluta det. Utifrån detta anses förändringen vara en oplanerad förändring baserat på individernas beskrivningar, även om den kan tolkas som en planerad förändring. Det kan nämligen resoneras att förändringen har varit planerad på grund av att förändringen kommunicerades ut till avdelningsansvariga. Dock påpekades det att planen lät bättre än genomförandet, med anledning av att förändringen endast kommunicerades ut till avdelningsansvariga och uteslöt medarbetarna som blir påverkade av den. Oavsett vilken sorts förändring detta väljs att definieras som är det svårt att se någon tydlig koppling till varken Kotters åttastegsmodell eller ORID-modellen, vilket kan förklara attityderna och inställningarna som präglar förändringen.

Omstruktureringen blev inte helt färdigställd och effekterna av det blev ett stökigare lager, pallar som hamnar på fel platser och känslan av att det aldrig blir rent. Denna avtagande struktur på lagret uppstod av att det endast var en andel av varorna som flyttades till sina nya platser och resterande stod kvar. Detta skapade en förvirring hos medarbetarna där pallar fortfarande placerades på sina gamla platser istället för de nya, vilket har lett till osäkerhet kring var saker hamnar. Eftersom vissa avdelningar inte påverkades av förändringen lever en del medarbetare kvar i gamla rutiner. Detta resulterar i att pallar placeras på fel platser och därigenom blockerar för avdelningar som hamnat på mer svårtillgängliga lagerplatser, därför har det uppstått friktion mellan avdelningarna.

Friktionen som har uppstått har skadat samarbetet mellan grupperingarna på arbetsplatsen och därav har en del olika mentaliteter uppstått.

Jag ställer det framför deras grejer så får de ta hand om det...det är vi mot dem.

(Person B, 2024)

Det poängterades att många medarbetare är missnöjda med förändringen då den försvårat arbetet och gamla rutiner finns kvar, vilket visar att förändringen inte accepterats, en möjlig konsekvens av att idéerna bakom modellerna om förändringsarbete inte tillämpats. Acceptansen hade underlättats ifall medarbetarna känt sig delaktiga i förändringens utformning, vilket flertal även har diskuterat kring. Som Lines (2007, s. 166) poängterar bör förändringar ha en större chans att accepteras när dem baseras på en expertmakt, men Lines (2007, s. 151) poängterar även att

expertmakt baseras på den subjektiva uppfattningen av nyckelpersonens expertmakt. Med detta i åtanke tolkas det att nyckelpersonen ansåg sig ha expertmakten för att få förändringen accepterad, medan medarbetaren uppfattade motsatsen. Detta gör även att det finns en insikt hos individerna att en återgång till tidigare system inte kommer att ske, då det skulle kräva ett erkännande av en misslyckad förändring från ledningen.

Case 8: Ledningen styr och ställer

Ibland tar ledningen förändringen i sina egna händer och i detta fall genomförde ledningen förändringen utan att kommunicera med dem som arbetade på avdelningen. Under en av ledningens vistelser i varuhuset uppdagades ett behov av att byta ut flertal exponeringsvaror. I denna förändring kan det resoneras att ledningen själva agerat som nyckelgrupp och diskuterat om problemet i relation till ORID-modellen (Oyler & Harper 2007, ss. 150-151) för att sedan utöva sin redan existerande makt för att genomföra förändringen, vilket stämmer överens med Lines (2007, s. 165) beskrivning av förändringar drivet av legitim makt. Med hjälp av medarbetare från andra varuhus flyttades och byttes många exponeringsvaror i varuhuset med en stor koncentration på Person Bs avdelning. Detta är ett tydligt exempel av maktbestämmelsen tillgången till resurser där de mobiliserat de resurser som krävts för att genomföra förändringen (Kanter 1977, s. 166). Individerna i fråga hade varit lediga och kom tillbaka till en helt ny avdelning.

Bristen på kommunikation och hur raskt förändringen beslutades samt hur den genomfördes ledde till en negativ reaktion i kontexten att ledningen sköter individens arbete.

Så dem får reda på det, men inte jag?... varför är jag här? (Person B, 2024)

Individens reaktion på förändringens genomförande belyser faktorn av att medarbetarna på avdelningarna bör ha inkluderats i ORID-modellen, särskilt andra steget där deltagande får möjlighet att dela med sig av inledande reaktioner till förändringen (Oyler & Harper 2007, s. 150). Gruppdynamiken i varuhuset påverkades av detta beslut eftersom en splittring uppstod, där det ansågs att ledning och golv separerades. Vissa medarbetare på avdelningen kände sig överkörda och ifrågasatte varför andra varuhus visste mer än dem, medan andra var mer apatiska. Förändringens genomförande minskade nämligen medarbetarnas känsla av engagemang, något

som är en viktig aspekt för sammanhållning och gruppdynamik (Lencioni 2005, s. 3). Utifrån förändringen uppstod en del diskussioner om just splittringen av grupperna, ledning och golv. Konsekvensen efter denna förändring och diskussionerna som uppstod ledde till att ledningen blev bättre på att kommunicera förändringar med avdelningspersonal, men att en osynlig linje formades mellan grupperna.

Case 9: Komprimering av buffertlager

Detta är en liten förändring som uppkommit genom diskussioner mellan medarbetare för att underlätta deras arbetsrutiner. Vid slutet av en leverans är det en del varor som inte får plats på hyllorna i varuhuset, dessa buffertvaror samlades samt komprimerades i pallar med kragar och lagras för senare påfyllnad. Tidigare samlades bufferten på hög och vid veckoslutet var det samma person som hanterade det varje gång. Detta påpekades vara ett problem och därför diskuterades en idé fram av gruppen på avdelningen för att lösa detta. Tillsammans kom de överens om att de stämmer av vem som hanterar bufferten den dagen för att säkerställa att ingen ska behöva göra det oproportionerligt mycket. Oplanerade förändringar har en tendens till att visa vilken gruppmedlem andra vänder sig till (Evans & Sanner 2022, s. 1044), vilket med tiden kan forma informella hierarkier. Via gruppens öppna kommunikation och förändringens spontana utformning samt att de diskuterade fram idén, finns det tydliga kopplingar till ORID-modellen, då modellen är formad efter människans naturliga tankegångar (Oyler & Harper 2007, ss. 150-151). Därigenom har förändringens utformning naturligt följt modellens fyra steg via deras diskussioner. I och med att förändringen formulerades gemensamt har gruppen förbättrat sin kommunikation och gruppdynamiken ansågs förbättrad. Självstyrda projekt leds vanligtvis av medlemmen med mest inflytande över gruppen och därav bestämmer den hur delaktigheten i diskussionerna ser ut (Evans & Sanner 2022, s. 1054). Detta visar att vikten av kommunikation och delaktighet har varit grunden för denna förändring och kan vara nyckeln till förändringens framgång.

Case 10: Lösna glarnas krig

Det blev en jättestor grej, blev nästan fullskaligt krig. (Person E, 2024)

Det hela började med att en dåvarande chef skickade ut ett meddelande i personal-appen med nya direktiv gällande lösna glar på arbetsplatsen. Från en dag till en annan var lösna glar inte

längre tillåtet för cafépersonalen. Förändringen följer inte någon teoretisk modell och upplevs inte som genomtänkt och därav uppstod konsekvenser av hur det mottogs av medarbetarna. Beslutet ledde till att medarbetare gick individuellt till chefen för att diskutera detta på grund av det ansågs att det påverkade deras privatliv. Konsekvensen av de individuella mötena blev att det hölls ett möte mellan chefen och all cafépersonal. Medarbetarna hade flertal åsikter att ventilera där en känsla av att inte vara sedda eller hörda var genomträngande, något som förstärktes av denna nya regeln. Det poängterades att lösnaglar hade varit accepterat i många år i kombination med handskar för att säkerställa hygien i caféet och därför uppstod diskussionen mellan medarbetarna att det handlade om kostnaden för handskarna och inte nödvändigtvis om hygien. Då beslutet inte ansågs rättfärdigat från medarbetarna räckte det inte med beslutsamheten bakom chefens makt för att få acceptans för förändringen, något som stöds av Lines (2007, s. 166). Mötet blev så pass hektiskt att den dåvarande chefen använde sin tvångsmakt och hotade med uppsägningar (French & Raven 1959, s. 152).

Kändes som att det var på gränsen till slagsmål. För det började ju anklagas och sköts åt alla håll och kanter... (Person E, 2024)

Konsekvensen av förändringens genomförande hade stor påverkan på gruppdynamiken i byggnaden och förstärkte den tidigare tanken av att medarbetarna inte kände sig sedda. Det uppfattades som att det fortfarande fanns ett underliggande tema av att regeln aldrig hade trätt i kraft ifall chefen hade velat använda lösnaglar själv. Individerna påpekade att hierarkin förändrades och förankrades efter det mötet. Tidigare diskussioner avtog med tiden, medan diskussionerna om denna förändring fortfarande uppstår. Vid senare tillfälle poängterades det till chefen att de borde ha kallat till möte direkt och berättat om beslutet samt frågat hur medarbetarna kände om förändringen.

*För bara tanken av att någon låtsas lyssna på oss gör ju att det känns bättre.
(Person E, 2024)*

Med detta syftar individen på att själva idén av att någon lyssnar, även om de undermedvetet tänker att det inte kommer påverka beslutet, gör det lättare att smälta en förändring då det ger illusionen av att få vara delaktig i diskussionen kring den. Individens beskrivning av hur de ansåg det borde ha hanterats är markant närmare ORID-modellen eftersom det öppnar en dialog

och möjliggör deltagande (Oyler & Harper 2007, ss. 150-151), något som individen poängterar hade mottagits på ett helt annat sätt.

4.2 Individens maktposition - en obalanserad makt

Ett övergripande tema för en del av förändringarna som har kommit fram från intervjuerna är en avsaknad av delaktighet och kommunikation i utformningen av förändringen i den mån som medarbetaren anser acceptabel. När individerna inte får säga sitt utstrålas en tydlig frustration mot förändringen, något som skapar ett motstånd. Ett tydligt exempel för detta är *lösnaglarnas krig* (case 10) som vände upp och ner på hela arbetsplatsen. På grund av att gruppen som helhet har hög *PD* genomfördes förändringens mål via utövande av olika maktformer från chefen. Liknande situationer syns i exemplen som *den präglande lageromstruktureringen* (case 7) och *ledningen styr och ställer* (case 8) där förändringen inte begrips, uppskattats eller accepteras. Exemplena belyser motsatsen till Pervaiz et al. (2024, s. 11) förklaring till vad som bör göras för att uppnå den fulla potentialen av sina medarbetare, eftersom det motsätter respekten och skapandet av tillit till auktoritet som Loghmani et al. (2024, s. 273) beskriver. *Kontroll av följesedel* (case 1) däremot är en förändring som begrips och därav är acceptansen högre även fast gruppens *PD* är hög, men det finns även förändringar som är underförstådda och accepterade, som i *resursminskning på skiftet* (case 4) men på grund av maktspel som sker, uppstår en misstro till ledningen. Det finns även en gemensam faktor mellan *resursminskningen på skiftet* (case 4) och *kontinuerlig utökning av sortimentet* (case 3) vilket är hur diskussionerna kring makt eller *PD* inte aktivt sker då det är något underförstått. Dock stiger diskussionerna till ytan på intensiva arbetsdagar som uppstått på grund av tidigare förändringar.

Även om det övergripande temat av förändringarna är en avsaknad av delaktighet och kommunikation, fanns det förändringar som hade stor delaktighet med en gemensam faktor av låg *PD* inom gruppen. I *salladens utformning* (case 5) och *komprimering av buffertlager* (case 9) var förändringarna grundade inom stora mängder kommunikation och delaktighet för alla medverkande i gruppen, vilket stärkt gruppdynamiken och acceptansen av förändringarna. Grupperna har en låg *PD* vilket är en viktig faktor för att stärka de sociala banden (Orekoya 2023, s. 109) och därigenom uppmuntras samarbetet för att uppnå sina mål. Detta kan vara en av

många anledningar till att medarbetarna har haft en positiv inställning till förändringarna i kontrast till förändringarna där avsaknaden av kommunikation och delaktighet har varit omfattande.

5.0 Diskussion & Slutsats

Kapitlets struktur inleds övergripande kring hur temat av makt diskuteras i förändringsarbeten som presenterar två fenomen. Från det övergripande temat av makt flyttas sedan diskussionen till att besvara och bearbeta arbetets forskningsfrågor, med en anknytande slutsats till varje del. Arbetet presenterar sedan en kort reflektion, som dels bidrar med hur studien kan tillämpas, dels hur framtida studier inom forskningsområdet kan utveckla ämnet.

5.1 Hur diskuteras temat makt i förändringsarbeten?

Det är sällan som det sker aktiva diskussioner om makt, anledning är för att medarbetaren oftast associerar benämningen med den legitima hierarkiska makten som är underförstådd och bedöms därav inte som en nödvändig diskussion. Nivån av acceptans till den hierarkiska makten baseras på *PD* och påverkar om det sker diskussioner kring makten. Situationer där maktskillnaden är accepterad leder till minskade mängder diskussioner kring ämnet då maktskillnaden är underförstådd. Däremot när den inte accepteras är diskussionerna mer aktiva, något som tydliggörs i situationer när en implementerad förändring inte anses givande ur medarbetarnas perspektiv. En annan faktor som påverkar mängden diskussioner är kommunikationen och delaktigheten i förändringsarbetet. I förändringar med avsaknad av kommunikation fanns en markant större mängd diskussioner än de förändringar där medarbetarna kände sig inkluderade. Kommunikationen under förändringens implementation har visat sig vara en av de viktigaste faktorerna för medarbetare. Likt kommunikationen har delaktighet också varit avgörande för medarbetarnas långsiktiga acceptans för förändringar. Dock kan det resoneras att inkludering i diskussioner samt kommunikationen vid förändringar även upplevs som en sorts delaktighet och att den praktiska delaktigheten, genomförandet och implementeringen, inte nödvändigtvis eftertraktas. Även om vikten av kommunikation och delaktighet var förstådd vid arbetets början, har intervjuerna visat att det var ännu viktigare än förväntat.

5.2 Vilka diskussioner om maktförhållanden sker när nyckelpersoner väljs ut till ett förändringsarbete?

Diskussionerna som uppmärksammats från analysen visar att vissa maktbestämmelser är mer framgående än andra. Både möjlighetsmakten och stödmakten är ämnen som diskuteras mellan medarbetarna i samband med utvalda nyckelpersoner medan tillgången till resurser och informationsmakt diskuteras inte i detta samband. Att möjlighetsmakten och stödmakten öppet diskuteras är förståeligt då som tidigare nämnt är de variationer av makt som en utvald nyckelperson har eller får tillgång till. Det kan resoneras att dessa maktbestämmelser är tydligare för medarbetarna att urskilja och därför diskuteras inte de andra maktbestämmelserna i samma mängd. Detta är kanske endast ett tema för detta arbetets olika case, men eftersom varenda förändringsarbete är unikt blir även diskussionerna som uppstår unika. Ett generellt tema som uppstår och något som kan tas i åtanke vid förändringsarbete, är att de tydligaste maktbestämmelserna är dem som diskuteras.

Utifrån de olika casen som beskrivits framgår det att de flesta arbetsplatser har en balanserad maktbalans inom arbetsplatserna på medarbetarnivån. Diskussionerna grundas i att den uppfattade balansen förändras när en i gruppen får makt via en tilldelad roll. Detta exemplifieras i *salladens utformning* (case 5) där gruppen har låg *PD* och bra samarbetsförmåga som förutsätter att all makt är jämnt fördelad och ifall maktfördelningen hamnar i obalans, uppstår konsekvenser på sammanhållningen. När makten hamnar i obalans framkommer tydligt problemet med makt, eftersom den är en avgörande faktor inom den sociala dynamiken på arbetsplatsen (Neuhaus et al. 2022, s. 12). Detta belyses tydligt i *från MAVA till AVA* (case 2) där den sociala dynamiken påverkades negativt till följd av försvagad tillit till nyckelpersonen för hur makten uppstått och hur den kan användas. Med detta i åtanke behöver inte nödvändigtvis diskussionerna som uppstår leda till konflikter på arbetsplatsen, men dem kan vara ett sätt att ventilera oroligheter inom sina grupper. Detta kan kopplas tillbaka till det uppfattade behovet av delaktighet och kommunikation där diskurserna kring makt möjligtvis skapar en känsla av delaktighet på medarbetarnivån för att kompensera för avsaknaden av det. Det kan ifrågasättas om det verkligen är makten i förändringsprocesser på arbetsplatsen som påverkar den sociala dynamiken, eller om det inte istället är den sociala dynamiken som påverkar hur makten utövas?

Av intervjuerna går det att konstatera att ifall medarbetare inkluderas i förändringsprocesser med en bra och ömsesidig dialog uppstår det inga direkta diskussioner om maktförhållande eller negativa synvinklar på utformandet.

5.3 Hur anses det att gruppdynamiken i subkulturerna påverkats av valet av nyckelperson i ett förändringsarbete?

Som Lencioni (2005, s. 3) poängterar är det kombinationen av mod, uthållighet och engagemang som skapar en sammanhållen grupp. I *salladens utformning* (case 5) beskrevs gruppen som en sammansvetsad enhet där engagemanget till varandra och den gemensamma tilliten utgör grunden för deras gruppdynamik. När en medarbetare blir utvald till nyckelperson för ett förändringsarbete möjliggör detta att individens status ökar inom sin grupp och beroende på hur den nya makten utövas kan detta påverka gruppdynamiken. Då gruppen hade som ambition att behålla en jämnt fördelad makt valde nyckelpersonen att inkludera alla gruppmedlemmarna i beslutsprocessen. Genom att den utsedda nyckelpersonen valde att säkerställa gruppens fortsatta höga nivå av samarbete ansågs det att gruppdynamiken inte ändrades. Med en lyckad implementering kan nyckelpersonens status hos chefer stärkas, vilket kan resultera till fler möjligheter som nyckelperson. Ifall individen fortsatt blir utvald av de hierarkiska makterna spelar det ingen roll ifall de fortsätter inkludera gruppen i besluten, för möjlighetsmakten som uppstår exkluderar resterande gruppmedlemmar från nya möjligheter. Detta kan långsiktigt påverka gruppen negativt och därför kan det inte uteslutas att gruppdynamiken förändras av det.

En stor tillit till nyckelgruppen fanns även i *från MAVA till AVA* (case 2) utifrån individernas erfarenhet och expertis på arbetsplatsen. Det fanns dock en misstro till en av nyckelpersonerna på grund av deras relation till en av cheferna. Eftersom tillit är den fundamentala principen för alla grupper och är det som präglar en grupps prestation mest, gör avsaknaden av den att gruppen aldrig kan bli sammanhållen (Lencioni 2005, ss. 7, 13). Denna brist på förtroende till individen underminerar förtroendet för förändringen, vilket har skapat grupperingar utifrån attityderna som uppstått mot förändringen. Det ansågs att gruppdynamiken hade förändrats mycket utifrån valet av nyckelpersoner till förändringen. Gruppens samarbete har dock inte försämrats då arbetsplatsen kräver bra samarbete för patienternas skull, men de sociala relationerna inom

grupperna har påverkats. Detta visar att det inte nödvändigtvis krävs en bra gruppdynamik för att ha ett bra samarbete på arbetsplatser inom sjukvård på grund av att medarbetarna bryr sig om patienternas välmående. Hade det varit en annan sorts arbetsplats hade gruppdynamikens försvagande möjligtvis haft en negativ effekt på gruppens samarbetsförmåga och därigenom prestationer inom företaget.

I förändringar där nyckelpersoner från medarbetarnivån saknas uppfattas ett tema av försämrad gruppdynamik mellan de hierarkiska nivåerna baserat på avsaknaden av kommunikation och delaktighet. Det finns ett flertal case där detta uppmärksammats och den ansedda känslan av “vi mot dem” förstärkts. Detta kan relateras till förväntningarna som finns på förändringar, att förändringen inte nödvändigtvis tar hänsyn till hur individen påverkas. Genom att välja ut en nyckelperson från medarbetarnivån kan medarbetarna uppleva det som att det finns någon som tänker på medarbetarna vid utformandet av förändringen. En känsla av att någon från sin egen hierarkiska nivå representerar medarbetarnas behov, krav och förväntningar på förändringen kan leda till ökad långsiktig acceptans av förändringen.

5.4 Reflektion & framtida studier

En intressant upptäckt under arbetet var att individer inte alls diskuterar informationsmakt och tillgången till resurser i samma utsträckning som möjlighetsmakt och stödmakt. Ur det teoretiska perspektivet ansågs det att informationsmakten borde ha diskuterats i samma mängd som möjlighetsmakt och stödmakten eftersom den ansågs vara en tydlig maktform som nyckelpersoner får tillgång till, men det framstod inte att medarbetare aktivt reflekterar kring det. På grund av att informationsmakt och tillgången till resurser inte uppmärksammas av medarbetaren på samma sätt som möjlighetsmakt och stödmakt kan detta förändra synen på makt. Detta leder till tanken av att på medarbetarnivå är det den sociala dynamiken som påverkar hur makten utövas, och inte nödvändigtvis att det är makten som påverkar den sociala dynamiken. Ifall arbetet fokuserat på kontorstjänster med tjänstemän, hade möjligtvis andra maktbestämmelser som informationsmakt samt tillgång till resurser varit mer framgående och aktiva diskussionsämnen.

Det genomförda arbetet har visat att den sociala dynamiken på arbetsplatsen och valet av nyckelpersoner samt förmågan i organisationen till kommunikation och delaktighet är framgångsfaktorer för framgångsrika implementeringar av förändringsprocesser. Med detta arbetets resultat och reflektioner har det även uppmärksammats att det finns präglade diskussioner kring delaktighet och kommunikation samt maktens påverkan på gruppdynamik, men att det finns många fler faktorer att inkludera. Arbetets slutsatser kan dock användas av verksamheter för att förstå vikten av kommunikation och ge en inblick i medarbetarnas behov av att känna sig delaktiga i förändringsarbeten. Detta är något som en nyckelperson från medarbetarnivån kan åstadkomma. Det visade sig emellertid svårt att hitta förändringar där nyckelpersoner på medarbetarnivån var utvalda att utforma eller implementera förändringar. Framtida studier med större tidsram kan möjligtvis använda sig av liknande metod med ett större omfång förändringar för att jämföra case ytterligare. Alternativt använda sig av observationer som metodik för att följa individuella förändringar och få fördjupade svar inom ämnet. Detta kan ytterligare förankra vilken effekt valet av en nyckelperson har på en gruppdynamik på arbetsplatser, något som kan förtydliga varför individer accepterar eller sätter sig emot förändringar.

6.0 Källförteckning

- Alvehus, J. (2023). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. 3 uppl., Liber AB: Stockholm.
- Baek, P. Chang, J. & Kim, T. (2019). Organizational culture now and going forward. *Journal of organizational change management*, 32(6), s. 650-668.
DOI: 10.1108/JOCM-05-2018-0121
- Berlin, C. Neumann, P. Theberge, N. & Örtengren, R. (2017). Power base tactics for workplace change - an interview study with industrial engineers and ergonomists. *Ergonomics*, 60(5), s. 613-627.
DOI: 10.1080/00140139.2016.1213886
- Brandt, E. Andersson, A. & Kjellstrom, S. (2019). The future trip: a story of transformational change. *Journal of organizational change management*, 32(7), s. 669-686.
DOI: 10.1108/JOCM-09-2017-0358
- Breckenridge, J. Gray, N. Toma, M. Ashmore, S. Glassborow, R. Stark, C. & Renfrew, M. (2019). Motivating change: a grounded theory of how to achieve large-scale, sustained change, co-created with improvement organizations across the UK. *BMJ open quality*. 8(2), s. 1-12. DOI: 10.1136/bmjopen-2018-000553
- Bruckman, J. (2008). Overcoming resistance to change: causal factors, interventions, and critical values. *The psychologist-manager journal*. 11(2), s. 211-219.
DOI: 10.1080/10887150802371708
- Burk, J. (2019). The only constant is change: Developing a compelling story to enable organizational transformation, *International journal of knowledge, culture & change management*, 19(1), s. 1-6. DOI: 10.18848/1447-9524/CGP/v19i01/1-6
- Bushe, G. & Marshak, R. (2009). Revisioning organization development - Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice, *The journal of applied behavioral science*, 45(3). S. 348-368. DOI: 10.1177/0021886309335070
- Culpepper, R. & Watts, L. (1999). Measuring cultural dimensions at the individual level: An examination of the Dorfman and Howell (1988) scales and Robertson and Hoffman (1999) scale. *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, 3(1), s. 22-34.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996). *Translating organizational change*. De Gruyter: Berlin.

- Evans, K. & Sanner, B. (2022). Informal hierarchy strength changes and their effect on performance. *Group & organization management*, 47(5), s. 1042-1081.
DOI: 10.1177/10596011211036536
- French, J. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*, s. 150–167. University of Michigan.
- Galli, B. (2018). Change management models: a comparative analysis and concerns. *IEEE Engineering management review*, 46(3), s. 124-132.
DOI: 10.1109/EMR.2018.2866860
- Heim, I. & Sardar-Drenda, N. (2021). Assessment of employees' attitudes toward ongoing organizational transformations, *Journal of organizational change management*, 34(2), s. 327-349. DOI: 10.1108/JOCM-04-2019-0119
- Hu, X., Parke, M., Peterson, R. & Simon, G. (2024). Faking it with the boss jokes? Leader humor quantity, follower surface acting, and power distance. *Academy of management journal*, s. 1-32. DOI: 10.5465/amj.2022.0195.
- Jensen, J. & Sandström, J. (2011). Stakeholder theory and globalization: The challenges of power and responsibility. *Organization studies*, 32(4), s. 473-488.
DOI: 10.1177/0170840611400290
- Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books: New York City
- Kanter, R. (1979). *The change masters: Corporate entrepreneurs at work*. Simon & Schuster: New York City
- Khaw, K. Alnoor, A. AL-Abrow, H. Tiberius, V. Ganesan, Y. & Atshan, N. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current psychology*. 42(22), s. 19137-19160. DOI: 10.1007/s12144-022-03070-6
- Kotter, J. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press: Boston, Ma
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3 uppl., ' Studentlitteratur AB: Lund
- Laidoune, A. Zid, C. & Sahraoui, N. (2022). Innovate and overcome resistance to change to improve the resilience of systems and organizations. *Journal of the knowledge economy*. 13(4), s. 2986-3001. DOI: 10.1007/s13132-021-00840-8
- Lencioni, P. (2005). *Overcoming the five dysfunctions of a team: a field guide for leaders, managers, and facilitators*. Jossey-Bass: San Francisco

- Levina, N. & Orlikowski, W. (2009). Understanding shifting power relations within and across organizations: A critical genre analysis, *Academy of management journal*, 52(4), s. 672–703. DOI: 10.5465/AMJ.2009.43669902.
- Lewis, P. & Simpson, R. (2012). Kanter revisited: Gender, power and (in)visibility. *International journal of management reviews*. 14(2), s. 141-158. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00327.x
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. *Journal of applied psychology*, 97(1), s. 107–123. DOI: 10.1037/a0024610
- Lines, R. (2007). Using power to install strategy: The relationship between expert power, position power, influence tactics and implementation success. *Journal of change management*, 7(2), s. 143-170. DOI: 10.1080/14697010701531657
- Loghmani, M., Sotiriadou, P. & Doyle, J. (2024). Unlocking the power of job design in sports: a systematic review and future research agenda. *Sport Management Review*. 27(2). s. 254-279. DOI: 10.1080/14413523.2023.2261659
- Marshak, R. & Grant, D. (2008). Organizational discourse and new organization development practices. *British journal of management*. 19, s. 7-19. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2008.00567.x
- Neuhaus, C., Lutnæs, D. & Bergström, J. (2022). Emergence of power and complexity in obstetric teamwork, *PLoS ONE*, 17(6), s. 1-14. DOI: 10.1371/journal.pone.0269711.
- Olson, E. & Eoyang, G. (2001). *Facilitating organization change: Lessons from complexity science*. Jossey-Bass: San francisco
- Orekoya, I. (2023). Inclusive leadership and team climate: the role of team power distance and trust in leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 45(1), s. 94-115. DOI: 10.1108/LODJ-03-2023-0142
- Oyler, M., & Harper, G. (2007). The technology of participation. I Holman, P., Devane, T. & Cady, S. (Eds.), *The change handbook* (2nd ed., pp. 149-161). San Francisco: Berret-Koehler.
- Pervaiz, S., Guohao, L. & Qi, H. (2024) Task-crafting: how power distance shapes the influence of goal-setting participation. *Curr Psychol*. s. 1-13. DOI: 10.1007/s12144-024-05802-2

- Riksdagen. (2022). *Lag (2018:218) med kompletterande bestämmelser till EU:s dataskyddsförordning*.
https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2018218-med-kompletterande-bestammelser_sfs-2018-218/#K3 [2024-04-10]
- Sackmann, S. (2021). *Culture in organizations, development, impact, and culture-mindful leadership*. Springer: Cham.
- Schein, E. (2010) *Organizational culture and leadership*, 4 uppl.,
Jossey-Bass: San Francisco
- Sirkin, H., Keenan, P. & Jackson, A. (2005). The hard side of change management. *Harvard business review*, oktober. <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>
- Tasca, G. (2021). Twenty-five years of group dynamics: Theory, research and practice: Introduction to the special issue. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 25(3), s. 205-212. DOI: 10.1037/gdn0000167
- Wang, X., Wen, X., Liu, Z., Jiang, Y. & Huai, M. (2023) Leader apology in the employee-organization relationship: The roles of subordinate power distance belief and leader competence, *Tourism management*, 96(1), s. 1-14.
DOI: 10.1016/j.tourman.2022.104694
- Wheelan, S. (2013). *Att skapa effektiva team*. Studentlitteratur AB: Lund.

Bilaga - Intervjuguide

1. **Hur ställer du dig till förändring?**
 - Varför?
 - Tidigare erfarenhet som påverkat din syn på förändringar?
 - Är det skillnad på din åsikt av förändringar på arbetsplatsen kontra privat?
 - Har du några förväntningar på förändringar som sker på jobbet?
2. **Skulle du kunna berätta om en förändring av en arbetsrutin som skett på din arbetsplats under senaste tiden?**
 - Hur såg det ut före och efter förändringen?
 - Var det någon av dina kollegor som inkluderades i utformandet/genomförandet av förändringen?
 - Hade du velat vara inkluderad (alternativt: mer inkluderad) i förändringsarbetet?
 - Har du ett exempel på en liten/stor förändring? *Sedan repetera ovanstående följdfrågor vid behov.*
 - Har det varit någon skillnad på hur du uppfattat förändringarna (stor kontra liten)?

Vad vi vill få svar på: Nyckelperson? Exkludering? Genomförandet? Hur det var före/efter?

3. **Ändrades gruppdynamiken under eller efter förändringen i någon grad?**
 - Fanns det några grupperingar tidigare och isåfall hur ändrades dessa utifrån förändringen?
 - Har sättet du och dina kollegor utför arbetsrutinerna ändrats?
 - Har några oskrivna regler bland kollegorna ändrats?
4. **Hur tror du att dina kollegor ställer sig till förändringen?**
 - Vad får dig att tro det?
5. **Har du haft några diskussioner med dina kollegor om förändringen/nyckelpersonen etc?**
 - **Vad handlar diskussionerna om?**
 - Makt?
 - Gruppdynamiken?
6. **Har du några frågor eller tankar?**
 - Avslutning på intervju