



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Motstånd i förändringsprocesser
-En studie om organisatoriska påverkansfaktorer-

Elin Pajuvirta & Elin Yttersted

HT 23

Examensarbete, grundnivå (kandidatexamen), 15 hp.
Företagsekonomi
Ekonomprogrammet
Ledarskap och Organisation

Handledare: Svante Brunåker
Examinator: Aihie Osarenkhoe

Förord

Först och främst vill vi börja med att tacka vår handledare Svante Brunåker för ett fint samarbete fyllt av konstruktiv kritik och uppmuntrande vägledning. Vidare vill vi tacka våra kurskamrater som bidragit med värdefulla synpunkter som hjälpt oss att utveckla arbetet. Slutligen vill vi även tacka den organisationen, inklusive den förvärvade organisationen, med tillhörande anställda som ställt upp och medverkat i intervjuerna.

Tack för oss!

Gävle, januari 2024.

Elin Pajuvirta

Elin Yttersted

Sammanfattning

Titel: Motstånd i förändringsprocesser. En studie om organisatoriska påverkansfaktorer.

Nivå: Examensarbete på grundnivå (kandidatexamen), i ämnet företagsekonomi.

Författare: Elin Pajuvirta och Elin Yttersted

Handledare: Svante Brunåker

Datum: 2024-Januari

Syfte: Syftet med denna studie är att undersöka hur organisatoriska faktorer kan tänkas påverka anställdas benägenhet till att inte vilja acceptera och delta i förändringsprocesser.

Metod: Studien utgår från en kvalitativ forskningsmetod med ett abduktivt synsätt. Det empiriska materialet har samlats in genom semistrukturerade intervjuer med 12 respondenter. Studieobjektet är en organisation inom vårdbemanning, som under år 2022 genomgått ett företagsförvärv, vilket är studiens undersökta förändringsprocess.

Resultat & slutsats: Studiens resultat visar att organisatoriska faktorer såsom ledarskap, företagskultur och kommunikation har påverkan på anställdas förändringsvilja. Organisationen har genom öppen kommunikation varit mer framgångsrik vid implementeringen av förändringen. Samtidigt finner studien att de anställda blir motiverade till förändringsprocessen vid öppen företagskultur där ledarna har fokus på att göra de anställda delaktiga i förändringen.

- Anställda är mer benägna att acceptera och delta i förändringsprocessen när det sker ett samspel mellan de organisatoriska faktorerna: *företagskultur, ledarskap och kommunikation*.
- Företagskultur, ledarskap och kommunikation kan användas som ett verktyg för organisationer att motivera anställda om motstånd föreligger.
- Motstånd bör beaktas som ett verktyg för organisationer att förbättra processen genom att iaktta de utmaningar som uppkommer i samband med förändringsprocesser.

Examensarbetets bidrag: Studien bidrar med en förståelse för motstånd som ett nödvändigt fenomen som organisationer inte bör sträva efter att eliminera totalt.

Förslag till fortsatt forskning: Vidare forskning kan å ena sidan undersöka individuella faktorer för att se hur dessa kan tänkas påverka medarbetarnas benägenhet till att delta i förändringsprocesser, där fokuset ligger på individers personligheter, erfarenheter och förutsättningar. Vidare forskningen kan å andra sidan undersöka chefers ledarskapsstilar och dess olikheter för att tydliggöra mönster mellan ledarskapet och individers acceptans till förändring.

Nyckelord: Motstånd, Organisatorisk förändring, Motivation.

Abstract

Titel: Resistance in change processes. A study on organizational influencing factors

Level: Bachelor's thesis

Author: Elin Pajuvirta and Elin Yttersted

Supervisor: Svante Brunåker

Date: 2024-January

Aim: The purpose of this study is to investigate how the organizational factors may affect employees' propensity to not want to accept and participate in change processes.

Method: The study is based on a qualitative research method with an abductive approach. The empirical material has been collected through semi-structured interviews with 12 respondents. The object of study is an organization in healthcare staffing, which in 2022 underwent a company acquisition, which is the study's investigated change process.

Result & conclusion: The results of the study show that organizational factors such as leadership, corporate culture and communication have an impact on employees' willingness to change. Through open communication, the organization has been more successful in implementing changes. At the same time, the study finds that the employees are motivated to the change process in an open corporate culture where the leaders focus on making the employees participate in the change.

- Employees are more likely to accept and participate in the change process when there is an interaction between the organizational factors: *corporate culture, leadership and communication*.
- Corporate culture, leadership and communication can be used as a tool for organizations to motivate employees if resistance exists.
- Resistance should be considered as a tool for organizations to improve the process by observing the challenges that arise in connection with change processes.

Contribution of the thesis: The study contributes with an understanding of the fact that

resistance is a necessary phenomenon that organizations should not strive to eliminate completely.

Suggestions for future research: The conclusion of the study is that organizational factors such as corporate culture and leadership are important for organizations to successfully implement changes. Where communication, as an organizational factor, has a greater role in ensuring that the implementation of the change process does not fail. A further conclusion is that corporate culture, leadership and communication can be used as a tool for organizations to motivate employees if resistance exists.

Keywords: Resistance to change (RTC), Organizational Change, Motivation.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Bakgrund	1
1.2. Problemformulering	2
1.3. Syfte	3
1.4. Forskningsfrågor	3
1.5. Avgränsning	3
2. Teoretisk referensram	5
2.1. Motstånd	5
2.1.1. Kommunikation	7
2.1.2. Förändringsprocesser i förhållande till motstånd	9
2.2. Motivation	11
2.2.1. Företagskultur och ledarskap	11
2.3. Teorisyntes	14
3. Metod	16
3.1. Vetenskaplig ansats och forskningsdesign	16
3.2. Urvalsprocess	17
3.2.1. Studieobjekt	18
3.2.2. Urval	18
3.3. Datainsamling	19
3.3.1. Upprättande av teoretisk referensram	19
3.3.2. Semistrukturerade intervjuer	19
3.1.5. Analys av data	22
3.4. Metoddiskussion	23
3.4.1. Etiska förhållningssätt	23
3.4.2. Intervjukritik	24
4. Empiri	26
4.1. Organisationens bakgrund	26
4.2. Förändringsprocess	26
4.3. Motstånd	30
5. Analys	33
5.1. Förändringsprocessen	33
5.1.1. Företagskultur	34
5.1.2. Ledarskap	35
5.2. Motstånd	36
5.2.1. Språkbytet	38
5.2.2. Systembytet	40
6. Slutsats	43
6.1. Samspelet mellan företagskultur, ledarskap och kommunikation	45
6.2. Synen på motstånd	46
6.3. Vidare forskning	46

Referenslista	48
Böcker	48
Vetenskapliga artiklar	48
Internetsidor	50
Bilagor	51
Intervjuguide	51
Interview Guide	52
Figurförteckning	
Figur 2.1 Resistance to change	7
Figur 5.1 Huvudtema och subtema från den tematiska analysen.	33
Tabellförteckning	
Tabell 3.1 Egenkonstruerad tabell för sammanställningen av intervjuer.	20

1. Inledning

Detta inledande kapitel kommer att redogöra för examensarbetets bakgrund, problemformulering och slutligen en redogörelse för studiens syfte, frågeställningar och avgränsning.

1.1. Bakgrund

I takt med att intresset för organisationers förmåga att anpassa sig till förändrade villkor har ökat, har även deras implementeringsprocess kommit att utvecklas. Matos och Esposito (2014) förklarar att synsättet på de inre organisatoriska delarna har skiftat och att det har blivit viktigare att inkludera de anställda i förändringsprocesserna för att de ska anses genomförbara. Detta eftersom majoriteten av förändringar främst påverkar de anställda.

Utvecklingen av förändringsprocesser inom organisationer menar Elving (2005) är ett nödvändigt och frekvent fenomen. Emellertid kan det uppstå motstånd vid implementeringen av förändringsprocessen, vilket kan leda till att förändringen fördröjs eller upphör helt och hållet.

Elving (2005) menar att motstånd betraktas som en naturlig påföljd av förändringsprocessen, det vill säga att det är oundvikligt. Å ena sidan menar Jacobsen och Thorsvik (2021) att motstånd kan tolkas som en rationell reaktion från individer, detta eftersom de vill känna tillhörighet och trygghet. Å andra sidan definierar Matos och Esposito (2014) motstånd som en återkoppling från anställda, vilket är den definition som kommer att användas i denna studie. Elving (2005) menar att det är tydligt att svårigheterna inom motstånd uppstår vid organisationernas val av att hantera det.

Hanteringssvårigheterna kring motstånd menar Warrick (2022) kan variera i samband med identifieringen av typen av motstånd, då denna företeelse kan uppfattas som relevant eller irrelevant, dämpat eller tydligt och befogat eller omotiverat. Däremot är Warrick (2022) tydlig i sin redogörelse att det inte endast är typen av motstånd som försvårar för organisationerna, utan att de många gånger saknar relevanta verktyg för att kunna hantera motståndet på ett sådant sätt att förändringsprocessen därefter blir genomförbar.

Å andra sidan menar Matos och Esposito (2014) att öppen kommunikation är den nya infallsvinkeln vid hanteringen av motstånd. Öppen kommunikation möjliggör för organisationen att fånga de anställdas perspektiv i förändringsprocessen utan att fatta några faktiska beslut, samtidigt som initiativtagarna får en ny ståndpunkt där de anställda tas i beaktning.

1.2. Problemformulering

Hälften av alla organisationer som försöker genomföra förändring misslyckas enligt Elving (2005), det finns flera anledningar till detta, såsom företagskulturen och förändringsledaren. Elving (2005) menar att förändringsledaren är förebilden av förändringen, om en förändringsledare har en negativ inställning till förändringen kommer det att prägla de anställdas inställning. Tillika är det företagskulturen som präglar de anställdas beteenden. Emellertid är förändring oundvikligt i ett ständigt utvecklande samhälle, men varför är vissa organisationer mer framgångsrika i sin implementering av förändring? Är det relaterat till deras sätt att kommunicera?

Matos och Esposito (2014) menar att bristfällig kommunikation är en av de större organisatoriska faktorerna som bidrar till att organisationer misslyckas vid implementeringen av förändringen. Studiens syfte är att undersöka hur organisatoriska faktorer kan tänkas påverka anställdas benägenhet till att inte vilja acceptera och delta i förändringsprocesser.

Studien är grundad i det företagsekonomiska ämnet och avser att bidra med en mer djupgående förståelse för hur de organisatoriska faktorerna: kommunikation, företagskultur och ledare, kan påverka de anställdas benägenhet till att inte vilja acceptera och delta i förändring. Tidigare forskning har konstaterat att de organisatoriska faktorerna har en påverkan på huruvida organisationer är framgångsrika eller inte vid sin implementering av förändring, samtidigt som den haft en större inriktning på organisationen som helhet, framför de anställda. Trots detta har Matos och Esposito (2014) konstaterat att fokuset emellertid skiftat till de anställdas delaktighet i förändringsprocessen, härav följer den inriktning som studien vill skapa en djupare förståelse kring.

Denna studiens syfte är att undersöka hur organisatoriska faktorer kan tänkas påverka anställdas benägenhet till att inte vilja acceptera och delta i förändringsprocesser. För att

besvara detta syfte har två forskningsfrågor sammanställts: vilka organisatoriska faktorer kan tänkas påverka anställdas benägenhet till att inte vilja acceptera och delta i förändringsprocesser? och hur kan anställda motiveras om motstånd föreligger?

Motstånd och motivation beskrivs enligt Orobosa och Arimie (2023), samt Jacobsen och Thorsvik (2021), representera olika aspekter av hur människan reagerar på förändringar eller utmaningar i arbetsmiljön, vilket ligger till grund för studiens inriktning på motivation.

Tidigare forskning inom området för motstånd inom förändringsprocesser har endast konstaterat att organisationer kan uppleva motstånd om de organisatoriska faktorerna brister. Det empiriska materialet från denna studie har visat att de anställda inom Healthcare identifierar de organisatoriska faktorerna som kommunikation, ledarskap och företagskultur.

Vidare har författarna efter en genomförd litteraturstudie inte funnit någon litteratur eller modell med ett direkt fokus på att undersöka hur de organisatoriska faktorerna: kommunikation, ledarskap och företagskultur påverkar anställdas benägenhet till att inte vilja acceptera och delta i förändringsprocesser. Specifikt inom vård- och rekryteringsbranschen, vilket motiverar studien.

1.3. Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur organisatoriska faktorer kan tänkas påverka anställdas benägenhet till att inte vilja acceptera och delta i förändringsprocesser.

1.4. Forskningsfrågor

- Vilka organisatoriska faktorer kan tänkas påverka anställdas benägenhet till att inte vilja acceptera och delta i förändringsprocesser?
- Hur kan anställda motiveras om motstånd föreligger?

1.5. Avgränsning

Denna studie har avgränsats för att säkerställa att arbetet inte blir alltför brett, exempelvis avgränsas studien till de anställdas perspektiv. En annan avgränsning är att studien inriktas på

endast en organisation, däremot benämns två organisationer, dock är dessa organisationer idag en och samma organisation. Med andra ord är den undersökta förändringsprocessen ett företagsförvärv. Denna avgränsning har även utformats med hänsyn till studiens tidsplan och omfattning.

Vidare har studien avgränsats, efter det empiriska materialet gav krav på det, till att undersöka de organisatoriska faktorerna: *kommunikation, företagskultur och ledarskap*, med påverkan på de anställdas förändringsvilja.

2. Teoretisk referensram

Detta kapitel kommer redogöra för den teoretiska referensramen med inkluderande teorier och modeller som ligger till grund för detta examensarbete, där varje rubrik sammankopplas med arbetets frågeställningar.

2.1. Motstånd

Matos och Esposito (2014) betraktar motstånd som en av de viktigaste faktorerna som kan påverka organisationers försök till implementering av förändringsprocesser. Vidare anses kommunikation och förändringsprocesser starkt sammanlänkade, där ett bristfälligt samspel resulterar i motstånd. Det blir därav viktigt att kunna hantera motstånd i samband med förändringsprocesser. Det första steget som organisationer bör ta vid hantering av motståndet är enligt Warrick (2022) att initialt skapa sig en uppfattning kring själva motståndet, vilket anses som viktigt då organisationens uppfattning av motstånd kommer att bidra till hur de väljer att hantera det. Dessutom bör organisationer identifiera om motståndet i fråga är relevant eller irrelevant, dämpat eller tydligt och befogat eller omotiverat.

För att underlätta hanteringen av motstånd är det därför nödvändigt för organisationer att identifiera dessa faktorer och säkerställa att motståndet inte utgör ett onödigt eller potentiellt förödande hinder för hela förändringsprocessen. Warrick (2022) betonar även att när det kommer till individens reaktion på förändring, är själva deltagandet i processen av större betydelse än enskilda personliga faktorer. Detta innebär att organisationer bör prioritera och aktivt främja deltagandet som en strategi för att minska motståndet samt bidra till en smidig övergång av nya förändringar.

Likt Warrick (2022), menar Ling, Guo och Chen (2018) att individens känsla av sammankoppling anses som en viktig länk inom organisationen, när organisationer skapar känslan av sammankoppling kan den användas för att säkerställa att individen väljer att medverka vid förändringsprocesser. Organisationer kan vid en redogörelse för individen angående organisationens vision, värderingar och mål påverka individen att enskilt besluta att medverka vid förändringar. Vidare påpekar Ling m.fl. (2018) att individers vilja av att medverka i förändringsprocesser kommer resultera i att individen tror på sig själv och att de kan hantera de utmaningar och krav som ställs, då en anställd med bra förtroende gentemot

förändringen betraktas som mer sannolik att medverka vid utformningen och implementeringen av organisatoriska förändringsprocesser.

Emellertid menar Dent och Goldberg (1999) att identifieringen av organisationens egna synsätt på motstånd ofta präglas av de tidigare teoretiska aspekterna gällande motstånd, dessa har primärt utgjorts av tankar på motstånd som ett olönsamt fenomen som endast medför ytterligare problem för initiativtagarna att hantera i processen. De tre antaganden som ligger till grund för denna uppfattning utgörs av att initiativtagarna initialt vet vad som behöver förändras, de anställda som motsätter sig gör det av olika skäl och sedermera krävs det att initiativtagarna till förändringsprocessen hanterar motstånd utifrån ett behjälpligt eller tvingande sätt.

Anledningen till att motståndet kan komma att behöva hanteras på ett tvingande sätt har enligt Dent och Goldberg (1999) att göra med synsättet på de anställda, där de som motsätter sig förändring uppfattas som besvärliga. Däremot menar Todnem (2005), samt Matos och Esposito (2014), att motstånd till följd av förändringsprocesser är ett nödvändigt fenomen för organisationen och att det kan tolkas utifrån både negativa och positiva aspekter.

Uppkomsten och redogörelsen för vad motstånd faktiskt är förklarar DuBose och Mayo (2020, s.632) utifrån figur 2.1 nedan, som visar på att varje person på sin arbetsplats har en viss status i samband med det arbete som individen i fråga utför. När initiativtagarna sedan föreslår att en förändringsprocess bör implementeras reagerar individerna på detta som att det skulle vara ett hot, bland annat ett hot mot deras status på arbetsplatsen.

Anledningen till att motstånd uppstår vid denna typ av process kan vara ett flertal bakomliggande faktorer, DuBose och Mayo (2020) menar att de tre vanligaste faktorerna att identifiera vid motstånd från anställda grundar sig i bristande kommunikation, rädslan för själva förändringen och en misstro på förändringsprocessen.



Figur 2.1: Resistance to change. Källa: DuBose och Mayo (2020, s.632.)

För att ett motstånd faktiskt ska anses vara hotfullt gentemot förändringsprocessen menar DuBose och Mayo (2020) att den tidigare nämnda statusen som individen besitter måste vara fastställd eftersom denna status fungerar som ett utgångsläge för vad som förväntas av individen. Det är utifrån detta utgångsläge som individen arbetar och när det kommer till ett uppfattat, potentiellt eller faktiskt hot kommer individen bemöta det med motstånd. Ett förtydligande på detta säger att om individen inte anser att förändringen kommer att innefatta något gentemot hans eller hennes utgångsläge, kommer därmed inget motstånd att förekomma.

Vidare förklarar DuBose och Mayo (2020) att de möjliga konsekvenserna av de potentiella eller faktiska hotet är många men några av dessa kan vara, a) förändringen genomförs inte alls, b) initialt genomförs förändringen men upprätthålls dessvärre inte eller c) förändringen genomförs och upprätthålls. Ett extremfall betraktas när förändringen aldrig genomförs till följd av starkt motstånd, medan en mildare konsekvens endast påverkar effektiviteten i den pågående förändringsprocessen.

2.1.1. Kommunikation

Matos och Esposito (2014) förklarar att när motstånd uppstår kan kommunikation och feedback användas för att skapa en förståelse mellan de anställda och förändringsprocessen, där feedback kan användas för att skapa ett deltagande. Detta innebär att feedback kan användas ur den positiva bemärkelsen för att hjälpa de individer vars arbete blir påverkade av processen. Vidare menar Xing, Sun, Jepsen och Zhang (2023) att negativ feedback kan användas för att påverka individers deltagande, där mottagandet och tolkandet av feedback till störst del beror på individen ifråga. Individer som tenderar att inneha en positiv aspekt

gällande sitt arbete tolkar enligt Xing m.fl. (2023) inte den negativa feedbacken som ett påhopp på deras person utan snarare som ett utvecklingsförslag för deras arbete. Tillika menar Elving (2005) att bristfällig kommunikation kommer påverka implementeringen av förändringsprocessen samt bidra med negativ feedback inom motståndet.

Däremot menar Xing m.fl. (2023) att individer som generellt ser på sitt arbete och sin omgivning ur en pessimistisk synvinkel snarare kommer att tolka den negativa feedbacken som ett påhopp på individen själv och därigenom fortsätta prestera på en sämre nivå. Detta påstående grundar författarna i det psykologiska antagandet kring hur en individ ser på andra, även reflekterar hur individen i fråga många gånger ser sig själv.

Tillika menar Xing m.fl. (2023) att individer som mottar negativ feedback inte alltid kommer att använda sig utav den, författarna menar att individer kan vara selektiva i sitt mottagande och tolkande av den negativa feedbacken. Dessa individer skiftar istället sitt fokus på att förbättra de aspekter som individen anser sig kunna göra något åt och därigenom förbättra bilden av sig själv i form av externa eller interna aspekter. Även Elrod och Tippet (2002) förklarar att de anställda, i händelse av förändringar, väljer att fokusera på det som individen kan styra i ett försök att se bortom oron och känna att läget är under kontroll.

I enlighet med Warrick (2022) bör varje organisation skaffa sig färdigheter som kan komma att tillämpas för att hantera motstånd vid implementering av förändringsprocesser. Dessa färdigheter bör utformas redan innan förändringar presenteras till övriga individer inom organisationen, detta för att tillhandahålla de ansvariga med hjälpmedel, som Warrick (2022) fortsättningsvis beskriver som väsentliga. Detta menar Warrick (2022) vara viktigt då organisationer inte bör arbeta för att eliminera motståndet helt, utan istället fokusera på att kunna hantera motstånd med relevanta hjälpmedel.

När det kommer till vilka typer av hjälpmedel som organisationen bör tillämpa förklarar Warrick (2022) vikten av att initialt identifiera typen av motstånd, vidare kan organisationer efterfråga idéer från anställda och andra deltagare, vilket kan resultera i en minskning av motståndet genom deltagande. Allt detta menar Warrick (2022) kan komma att resultera i ett större engagemang för förändring, förutsatt att organisationen kommunicerar. Armenakis, Harris och Mossholder (1993) menar, likt Warrick (2022), att de anställdas aktiva deltagande

kan komma att underlätta förändringsprocesser, både för organisationen men även för individerna själva, i ett försök att förbereda sig för förändringen.

För att kunna använda kommunikation som ett relevant hjälpmedel för att förhindra motstånd, internt men även externt, bör kommunikationen enligt Warrick (2022) vara en del av förändringsprocessen redan från början. Organisationer kan uppfylla detta med genomgående tillämpning av diskussioner gällande bland annat planeringen, förväntade resultat, själva förändringen i sig eller hur denna process kan komma att påverka de anställda. Likt Warrick, (2022), menar Vos och Rupert (2018) att organisationer som tidigt lyckas tillämpa kommunikation på ett tillfredsställande vis för samtliga inblandade är mer framgångsrika vid implementeringen av förändringsprocessen. Elving (2005) menar att bristfällig kommunikation kan bidra till att motstånd uppstår i samband med förändringsprocessen.

Vos och Rupert (2018) menar att de styrande av förändringsprocessen kan använda kommunikation i utbildningssyfte för att skapa positiva tankar gällande den kommande förändringen. Författarna menar därav att kommunikation kan betraktas som en typ av uppmuntran och ett belöningsystem bland de anställda. Tillika förklarar Armenakis m.fl. (1993) att en övertygande kommunikation kan anses vara av stor vikt för att säkerställa de anställdas vilja till medverkande. Detta eftersom redogörelsen av förändringen bara kan motivera anställda till en viss gräns, sedan krävs det kommunikation för att kunna säkerställa att detta är en nödvändig förändring för att organisationen skall utvecklas och anses vara attraktiv på marknaden.

2.1.2. Förändringsprocesser i förhållande till motstånd

När det kommer till hur själva förändringsprocessen implementeras inom organisationer menar Rafferty och Griffin (2014) att detta fenomen kan anses vara avgörande för hur de anställda kommer att agera i förhållande till förändringen. Elrod och Tippet (2002) påpekar även att förändringarna många gånger kan vara avancerade och radikala omständigheter som påverkar de anställda på individuell nivå men även organisatoriskt. Därför poängterar Rafferty och Griffin (2014) primärt att initiativtagarna och ledarna bör visa stöd och förståelse för de anställda för att skapa en bild av förändringen som ett kontrollerat fenomen. Där de tre viktigaste aspekterna att ta i beaktning är *frekvensen* av förändringar inom organisationen, *förändringens påverkan* och slutligen *planeringen* av själva förändringen.

Frekvensen och tidpunkten av förändringar menar Rafferty och Griffin (2014) är en faktor som de anställda lägger märke till och som därigenom kan skapa oro eftersom en organisation som har frekventa förändringar bidrar till att de anställda uppfattar förändringen som en indiskret händelse som kommer att märkas av mycket. På det stora hela förklarar Rafferty och Griffin (2014) att individer som genomgår många förändringar på sina arbetsplatser slutligen kommer känna sig överväldigade och trötta på förändring samtidigt som de upplever en ökning av ångest som ett resultat av oförutsägbarheten som frekventa förändringar innebär. Om initiativtagarna istället fokuserar på att planera förändringarna i förväg som ett försök till att skapa förutsägbarhet och tillhandahålla de anställda med relevant information menar Rafferty och Griffin (2014) att förändringen kan komma att vara genomförbar. Detta på grund av korrelationen mellan de anställdas osäkerhet och resultatet av förändringen.

Däremot poängterar Todnem (2005) att genomförande av förändringsprocesser inte går att planera och styra alla gånger, utan att processen istället kan vara ett sätt för organisationen att säkerställa sin relevans på marknaden och därför finns det inte alltid möjlighet att genomföra implementeringsfaser och tillhörande processer. Utan organisationen kan istället behöva genomföra sin förändring under en kort och intensiv tid.

I det rådande samhället och utvecklingstakten menar Todnem (2005) att en aspekt som forskarna är överens gällande är att den nuvarande förändringstakten aldrig varit högre än i nuläget, vilket innebär att de organisationer som inte utför sina förändringsprocesser utifrån välutvecklade teorier riskerar att misslyckas med sin förändring. Todnem (2005) redogör för att omkring 70 % av implementerade förändringsprocesser misslyckas just av den anledning, att de flesta hanteringar av förändringar är reaktiva och diskontinuerliga.

Vid försök att förbereda organisationen och de anställda på förändring menar Armenakis m.fl. (1993) att initiativtagarna bör skapa en förståelse hos de anställda att förändringsprocessen är nödvändig för organisationen. När denna förståelse är etablerad kommer de anställda att vara mer benägna att vilja medverka vid förändringar. Detta eftersom själva förberedelsen för förändring inte bara påverkar på individnivå utan innefattar även sociala aspekter i och med att attityder, övertygelser och avsikter kan komma att skifta.

Även Eby, Adams, Russell och Gaby (2000) förklarar att när det kommer till organisatoriska förändringsprocesser är de anställdas uppfattning av själva förändring en viktig faktor då

individernas förståelse är grundläggande när det kommer till att förändringen skall kunna genomföras eller inte, i form av effektivitet. Detta eftersom individernas attityder är en aspekt som kan bidra till förändring i moral och avsikt.

2.2. Motivation

Motivation är enligt Orobosa och Arimie (2023) en central faktor som påverkar människors beteenden och handlingssätt i olika situationer. Nordahl-Pedersen och Heggholmen (2022) påpekar att motivation kan definieras som processer som inleder, vägleder och bibehåller kontinuitet och definierar beteendets kraft. Orobosa och Arimie (2023) menar att motivation är den interna kraft som driver människans handlingar mot att uppnå mål och önskade resultat. En omotiverad person beskrivs som en individ som saknar drivkraften eller den nödvändiga stimulansen för att utföra en uppgift. Medan en motiverad person enligt Ryan och Deci (2000) kan beskrivas som engagerad och driven till att uppnå mål.

Motivation och motstånd är nödvändigtvis inte den direkta motsatsen till varandra, däremot representerar de enligt Orobosa och Arimie (2023), samt Jacobsen och Thorsvik (2021), olika aspekter av hur människan reagerar på förändringar eller utmaningar i arbetsmiljön. Motivation och motstånd anses därför vara nära besläktade.

2.2.1. Företagskultur och ledarskap

Kultur är enligt Bolman och Deal (2019) ett mönster av delade grundantaganden som en grupp har lärt sig när de har löst problem rörande integration och anpassning till den yttre omgivningen, vilket kan vara en värdefull och stabil grund för gemensamt agerande. Företagskultur kan enligt Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2015) användas för att skapa intimitet och förtroende som leder till ett gemensamt engagemang gentemot uppnåelsen av verksamhetens mål. Bryman och Deal (2019) menar att organisationer bör utnyttja sina inneboende resurser, särskilt företagskulturen och ledarskapet, för att motivera sina anställda.

Bolman och Deal (2019) menar att deltagande medarbetare kan bidra till en mer framgångsrik implementering av förändringar. En företagskultur som främjar medarbetarnas delaktighet är med andra ord mer benägna att framgångsrikt implementera förändringsprocesser. Däremot är en företagskultur som främjar medarbetarnas delaktighet, utbildning, kommunikation och mötesplatser för diskussion, enligt Bolman och Deal (2019) mer troliga att framgångsrikt

implementera förändringar. En sådan företagskultur kan därav antas resultera i ett större engagemang hos medarbetarna i att genomföra förändringar.

CAMM (2023) menar att de organisatoriska faktorerna: *ledarskap, kommunikation och företagskultur* är viktiga aspekter för att säkerställa medarbetarnas välmående för de organisationer som lägger vikt på arbetsplatsens förutsättningar och villkor.

Organisationens interna faktorer har stor vikt i hur de anställda kan komma att reagera på förändringar, därav är det enligt Warrick (2022), liksom CAMM (2023), viktigt att företagskulturen främjar kommunikation och säkerställer skapandet av öppna dialoger mellan både de anställda själva men även mellan anställda och deras chefer. Detta kan tillämpas genom en inkluderande företagskultur där värdefulla insikter kan komma att uppmärksammas. Vidare kan en realistisk syn på förändringar utvecklas samt ett uteslutande av onödiga förändringar. Warrick (2022) menar att inblicken i detta hjälper initiativtagarna genom att skapa en positiv bild av förändringen hos de anställda.

Medarbetarnas delaktighet

En företagskultur som främjar medarbetarnas delaktighet ger krav på ledare som involverar medarbetarna i implementeringsprocessen av förändringen. Warrick (2022) menar att en sådan ledare kan använda sig av positiva och hjälpsamma konversationer vid hantering av utmaningar, motgångar och misslyckanden, på detta vis sätter de ett exempel för de anställda hur organisationen hanterar motgångar. Vilket sedermera leder till att implementeringsprocessen blir ett inkluderande fenomen där de negativa tankarna kring förändringen kommer att bemötas direkt och med öppna konversationer där initiativtagarna sedan handlar utifrån bemött kritik eller frågeställning. Bolman och Deal (2019) menar att människor blir ängsliga när de inte förstår varför förändringar är nödvändiga, således blir det viktigt att ledarna förmedlar vikten av förändring och ser till att medarbetarna förstår för att de inte ska motsätta sig förändringen.

Utbildning

Vidare blir utbildning en central faktor till medarbetarnas delaktighet i förändringsprocessen, inom utbildningen blir ledarnas kommunikation en viktig faktor, medvetna medarbetare är

mer benägna att acceptera förändringar. Bolman och Deal (2019) hävdar att ledarna bör utbilda medarbetarna genom återupprepning med öppen kommunikation där medarbetarna kan ställa frågor. Trots att initiativtagarna har en önskan om att de anställda inom organisationen ska känna sig bekväma med att föra öppna dialoger internt finns det enligt Warrick (2022) inte alltid tillfället för detta. Därför är det lika viktigt att skapa möjligheter som bidrar till dessa öppna konversationer. Bland annat bör de anställda tillfrågas om specifika frågor för att skapa chans till öppenhet i form av brainstorming, övervägande av idéer eller ge feedback. Samtidigt är det viktigt att ledarna ger resurser för att medarbetarna ska kunna utvecklas i sina roller.

Mötesplatser för diskussion

I syfte att skapa en företagskultur som främjar medarbetarnas delaktighet och utbildning är det lika viktigt att skapa mötesplatser för diskussion bland medarbetarna och ledarna.

Anledningen till att det är viktigt att skapa möjlighet till öppna diskussioner inom en organisation just under förändringsprocessen är enligt Warrick (2022) eftersom det ger tillfälle för att övervaka vad som går bra, vad som kan behöva förändras och vart i processen som just motstånd kan tänkas komma att ta plats. När denna typ av feedback inte efterfrågas finns det risk att förändringen i sig spårar ur och inte längre är genomförbar eftersom de som påverkas mest av förändringen inte är inkluderade i planeringen och implementeringen.

Warrick (2022) menar att en företagskultur där medarbetarna känner sig bekväma att ställa frågor samt dela sina tankar utan fördömande gör att ledarna blir mer benägna att uppmärksamma medarbetarnas utmaningar och vidareutbilda dem.

Det är tydligt att kommunikation har en stor roll inom företagskulturen, där kommunikationen anses som en av de viktigaste organisatoriska faktorerna för att effektivt implementera förändring. Ledarna förväntas enligt Bolman och Deal (2019) inkludera medarbetarna, skapa tillfälle för diskussion och utbildning för medarbetarna. I samband med att skapa möjligheten till öppna konversationer inom organisationen är det enligt Warrick (2022) lika viktigt att hålla de individer som blir påverkade informerade. Däremot måste initiativtagarna använda sig av kritiskt tänkande gällande den information som förmedlas eftersom de anställda inom organisationer kan komma att bli överbelastade med information utan förmågan att sälla ut den relevanta informationen.

Fortsättningsvis menar Warrick (2022) att initiativtagarna bör med hjälp av denna information uppmana till öppenhet för att förenkla processen längre fram. En sådan företagskultur involverar ledarnas förmåga att förmedla informationen tydligt på sådant sätt att medarbetarna förstår företagets mål samt hur deras arbete bidrar till dess uppfyllelse.

Matos och Esposito (2014) påpekar att kommunikation och feedback från ledarna kan användas som verktyg för att skapa deltagande. Detta innebär att feedback kan användas ur den positiva bemärkelsen för att hjälpa de individer vars arbete blir påverkade av processen. Ledarna kan främja en sådan företagskultur genom kontinuerlig feedback, vilket kan resultera i att stärka medarbetarnas prestationer och utveckling.

2.3. Teorisyntes

Den teoretiska referensramen avser att redogöra motstånd som ett fenomen som uppstår i samband med förändringsprocesser, där Warrick (2022) menar att det är nödvändigt att identifiera motstånden för att kunna åtgärda eller förhindra fenomenet. Jacobsen och Thorsvik (2021) menar att motstånd kan tolkas som en rationell reaktion från individer, detta eftersom de vill känna tillhörighet och trygghet. Medan Matos och Esposito (2014) definierar motstånd, likt denna studie, som en återkoppling från anställda.

Rafferty och Griffin (2014) menar att organisationernas sätt att implementera förändringsprocesser är avgörande för hur de anställda kommer att agera i förändringen. Elrod och Tippet (2002) menar att förändringarna i många fall är avancerade och radikala omständigheter som påverkar de anställda på både en individuell nivå, men även organisatoriskt. Rafferty och Griffin (2014) menar att det är viktigt att initiativtagarna och ledarna visar stöd och förståelse för de anställda för att skapa en bild av förändringen som ett kontrollerat fenomen.

DuBose och Mayo (2020) redogör för en teoretisk utgångspunkt till varför individer kan använda motstånd, startläget utgörs av individens baslinje och status på arbetsplatsen, men skiftar sedan på grund av förändringsprocessens påverkan på individens arbetsplats. Ling m.fl. (2018) menar att detta beror på individens behov av att känna sig inkluderade och delaktig i förändringsprocessen, vidare kan organisationer använda sig av individens känsla av delaktighet för att undvika motstånd.

Medarbetarnas delaktighet har enligt Bolman och Deal (2019) en central roll vid implementeringen av förändringsprocessen, organisationer som lyckas inkludera medarbetare i förändringsprocessen är mer framgångsrika vid implementeringen av förändringen. Tillika menar Bolman och Deal (2019) att organisationer med en företagskultur som främjar medarbetarnas delaktighet, utbildning, kommunikation och mötesplatser för diskussion, är mer troliga att framgångsrikt implementera förändringar.

Likt Jacobsen och Thorsvik (2021) tolkning av motstånd, menar Orobosa och Arimie (2023) att motivation är en central faktor som påverkar människors beteenden och handlingssätt i olika situationer. Motivation och motstånd är nödvändigtvis inte den direkta motsatsen till varandra, däremot representerar de olika aspekter av hur människan reagerar på förändringar eller utmaningar i arbetsmiljön. Motivation och motstånd anses därför vara nära besläktade.

Kommunikation är enligt Warrick (2022) ett organisatoriskt verktyg som används för att hantera motstånd vid implementeringen av förändringsprocesser. CAMM (2023) menar att de organisatoriska faktorerna: *ledarskap, kommunikation och företagskultur* är viktiga aspekter för att säkerställa medarbetarnas välmående för de organisationer som lägger vikt på arbetsplatsens förutsättningar och villkor. Bryman och Deal (2019) menar att organisationer bör utnyttja sina inneboende resurser, särskilt företagskulturen och ledarskapet, för att motivera sina anställda.

Genom kommunikation menar Warrick (2022), Vos och Rupert (2018) och Armenakis m.fl. (1993) att motstånd går att förebygga eftersom detta verktyg kan användas för att underlätta själva förändringsprocessen eftersom kommunikation kan användas för att öka de anställdas vilja att delta.

3. Metod

Detta kapitel kommer att presentera val av metod som ligger till grund för detta examensarbete. Där kapitlet primärt beskriver de metodologiska valen. Sekundärt kommer strukturen och tillvägagångssättet för utformningen av arbetet att beskrivas steg för steg och slutligen presenteras en metoddiskussion gällande etiska förhållningssätt och intervjukritik.

3.1 Vetenskaplig ansats och forskningsdesign

Studiens syfte är att skapa förståelse för hur anställdas vilja att inte acceptera och delta i förändringsprocesser kan påverkas av de organisatoriska faktorerna. För att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar tillämpades en kvalitativ forskningsansats, vilken ger möjlighet till att skapa en fördjupad förståelse för omständigheterna av en situation. Den kvalitativa forskningsstrategin som använts förklarar Bryman och Bell (2011) utgår från insamling och analysering av data, vilket främst framtagits genom att utföra intervjuer. Utformningen av intervjuerna har skett utifrån ett semistrukturerat upplägg, detta för att studien har ett större fokus på ord och förståelse, där semistrukturerade intervjuer kan fånga det som är väsentligt och relevant för att besvara studiens forskningsfrågor och syfte.

Intervjuer möjliggör för forskarna att utforska utifrån olika perspektiv, sammanhang och tolkningar som kan bidra till en mer holistisk förståelse för situationens dynamik. Samtidigt anses intervjuer enligt Bryman och Bell (2011) skapa möjlighet för respondenterna att uttrycka sina tankar, upplevelser och perspektiv på ett öppet sätt, vilket ger en större sannolikhet till att förstå *hur* och *varför* en situation är som den är. Eriksson (2018) menar att poängen med intervjuer är möjligheten att kunna förtydliga, anpassa och ställa följdfrågor, vilket kan bidra till en mer djupgående förståelse för deras resonemang.

Initialt påbörjades denna studie utifrån ett deduktivt synsätt, där forskningen enligt Bryman och Bell (2011) utgår från att först skapa en förståelse för den teoretiska aspekten inom ett forskningsområde för att sedan genom den empiriska granskningen förkasta eller bekräfta de valda forskningsfrågorna. Utifrån den deduktiva processen har vi primärt samlat in relevanta teorier i form av artiklar och litteratur, denna del utgör vår teoretiska aspekt som sedan har kommit att styra datainsamlingen för empirin. Beslutet bakom det deduktiva synsättet

grundades i forskarnas svårigheter att utföra empiri insamlingen utan någon bakomliggande förståelse för ämnet.

Däremot skiftades studiens inriktning mot ett mer induktivt synsätt när empirin samlades in, detta eftersom att många delar i den teoretiska referensramen togs bort, samtidigt som flera teoretiska aspekter tillagts för att empirin gav krav på det. Detta är i linje med vad Bryman och Bell (2011) anger för ett induktivt synsätt, att empirin först skapas och teorin därefter. Därav har studien haft ett abduktivt synsätt, vilket Bryman och Bell (2011) påstår vara en kombination av det deduktiva samt induktiva synsättet.

Det empiriska materialet har visat att ledarskap, kommunikation och företagskultur är de organisatoriska faktorer som de anställda uttryckt påverkar deras förändringsvilja, därav har den teoretiska referensramen präglats av dessa faktorer. Trots den skiftade inriktningen från deduktivt synsätt till abduktivt synsätt har forskningsdesignen inte ändrats, den är fortfarande kvalitativ och består av intervjuer.

3.2. Urvalsprocess

Valet av studieobjektet kan beskrivas som ett målstyrt urval, detta eftersom författarna har anknytning till organisationen och var medvetna om att de nyligen genomgått en förändringsprocess. Däremot har författarna ingen personlig involvering inom organisationen och därav anses inte författarnas medvetenhet av organisationen innehålla någon direkt påverkan på insamlingen av empirin, studieobjektet beskrivs grundligare under *3.2.1 Studieobjekt*.

Vidare kan urvalet beskrivas som ett utspritt urval eftersom respondenterna har olika roller i organisationen och arbetar i olika avdelningar. Tillika kan urvalet även beskrivas som ett kriteriestyrt urval, detta eftersom forskarna hade som kriterium att respondenterna varit involverade i ett företagsförvärv, en mer detaljerad beskrivning ges under *3.2.2. Urval*. Följaktligen anses urvalsprocessen bidra till att besvara studiens frågeställningar och syfte, vilket Bryman och Bell (2011) beskriver som det huvudsakliga målet inom urvalsprocessen.

3.2.1. Studieobjekt

Valet av studieobjektet grundas i ett flertal kriterier. Första kriteriet var att organisationen nyligen genomgått en förändringsprocess. Det var essentiellt att detta kriteriet uppfylls då syftet och frågeställningarna i studien grundas i att undersöka en förändringsprocess.

Ett annat kriterium som ställdes på studieobjektet var att kunna intervjua respondenter inom olika avdelningar för att kunna skapa en förståelse för de anställdas påverkan genom hela organisationen, vilket organisationen kunde bemöta. Det sista kriteriet var att intervjuerna skulle presenteras som frivilliga, att organisationen inte begärde av sina anställda att delta.

Studieobjektet som genomfört förvärvet kommer att redogöras under ett fingerat namn, Healthcare, och den förvärvade organisationen kommer att presenteras under det fingerade namnet, Instant Medicine. Anledningen till att organisationerna kommer att adresseras till olika namn trots att det tekniskt är samma organisation grundas i att kunna urskilja påverkan mellan redan existerande anställda och förvärvade anställda.

3.2.2. Urval

Studiens empiriska material omfattar en urvalsstorlek på 12 respondenter, varav två respondenter intervjuats från det förvärvande företags medarbetare, it-avdelningen, finansavdelningen, marknad och kommunikationsavdelningen, ledningsgruppen och två medarbetare från det uppköpta företaget. Urvalet hade som kriterium att respondenterna var delaktiga i förändringen. Beslutet kring de spridda urvalsgrupperna riktas mot att skapa en djupgående bild för företagsförvärvets påverkan på samtliga avdelningar.

Bryman och Bell (2011) menar att det inte finns någon tydlig riktning för hur många intervjuer som behöver utföras för att uppnå teoretisk mättnad, däremot anser vi att teoretisk mättnad har uppnåtts i denna studie eftersom att forskarna har kunnat fånga respondenternas verklighet. Beslutet av att intervjua två respondenter från varje avdelning vilar i att skapa en djupare förståelse för hur förändringen påverkat de anställda genomgående i organisationen, där en respondent inte ansågs kunna representera en hel avdelning. Det var tydligt från den insamlade empirin att respondenterna har olika upplevelser från företagsförvärvet, trots detta

har respondenterna från samma avdelningar visat likheter i sina resonemang, därav fattades beslutet att inga fler intervjuer behövde genomföras.

3.3. Datainsamling

3.3.1. Upprättande av teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen har framtagits genom olika databaser. Eriksson (2018) menar att forskare bör använda sig av olika data, triangulering, för att minimera risken för en obalanserad bias och onyanserade slutsatser. Triangulering har därav använts för att jämföra information genom oberoende källor, trots att de i praktiken anses vara beroende av varandra. Den teoretiska referensramen har avgränsats i sin sökning genom att tillämpa relevanta nyckelbegrepp (se abstract) för att säkerställa vetenskapliga artiklar som kan vara behjälpliga till att besvara studiens syfte.

Vidare har de vetenskapliga artiklarna framtagits genom olika databaser från Högskolan i Gävles bibliotek, såsom *Academic Search Premier* och *Business Source Premier*.

Framtagningen av de vetenskapliga artiklarna har skett genom tre steg:

Steg 1: Sammanställa nyckelord relaterade till att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar

Steg 2: Implementera nyckelorden i sökningen av vetenskapliga artiklar, samtidigt som att avgränsa sökningen till att enbart visa vetenskapliga artiklar.

Steg 3: Utvärdera de vetenskapliga artiklarnas relevans genom att studera deras abstract

3.3.2. Semistrukturerade intervjuer

Utformningen av det empiriska materialet har skett med syfte att utveckla en semistrukturerad intervjuguide som möjliggör för respondenten att uttrycka sin verklighetsbild och ger forskarna möjlighet att ställa följdfrågor. Forskarna har intagit ett granskande synsätt, varit medvetna om subjektiva tolkningar och haft i åtanke att det föreligger olika faktorer som påverkar respondenternas svar.

Innan genomförandet av intervjuerna utformade forskarna en intervjuguide (se bilaga) för att stödja besvarandet av studiens syfte. I intervjuguiden har forskarna organiserat intervjufrågorna i kategorier för att skapa en överblick över vilka ämnen frågorna berör. Dessa kategorier har dock varken presenterats för respondenterna eller kommer att ha någon annan betydelse i studien. Frågorna bestod av relativt öppna frågor relaterade till förändringsprocessen som organisationen genomgått. De gav respondenterna möjlighet att göra egna tolkningar av frågorna och möjliggjorde eventuella följdfrågor.

Enligt Bryman och Bell (2011) är det å ena sidan fördelaktigt att utföra intervjuer online då det är mer tidseffektivt och tillbakadragande deltagare har möjligheten att enklare uttrycka sig, samtidigt som dominanta deltagare har svårare att dominera. Å andra sidan menar Bryman och Bell (2011) att utförandet av intervjuer online kan anses ofördelaktigt då det är svårare för forskarna att skapa en gynnsam relation med respondenterna samt att teknologin kan krångla. Intervjuerna har skett på plats samt genom plattformen Teams, det var totalt sju intervjuer på plats och fem intervjuer via Teams. Utkomsten av intervjuerna valda plats riktas mot respondenternas tillgänglighet och bekvämlighet.

Bryman och Bell (2011) menar att intervjuer som sker på plats kan betraktas som mer gynnsamma för studien då forskaren kan skapa sig en relation med respondenterna och notera de icke verbala signalerna som respondenterna ger. Däremot menar Bryman och Bell (2011) att intervjuer på plats är en mer tidskrävande process och att respondenten kan skapa sig en obekväm känsla om de anser att forskaren tränger sig på. Beslutet kring att utföra vissa av intervjuerna på plats är enligt forskarna att vissa deltagare uttryckte att de önskade det, samtidigt som forskarna inte hade något emot det och kunde på ett bättre sätt fånga upp respondenternas icke verbala signaler.

Företag	Roll	Respondent	Tidslängd på intervju	Tillvägagångssätt för intervju	Intervju-språk
HealthCare	Medarbetare	1a	45 minuter	Fysisk intervju	Svenska
HealthCare	Medarbetare	1b	55 minuter	Fysisk intervju	Svenska
HealthCare	Ledning	2a	65 minuter	Digital	Svenska

				intervju, Teams	
HealthCare	Ledning	2b	75 minuter	Digital intervju, Teams	Svenska
HealthCare	IT	3a	40 minuter	Fysisk intervju	Svenska
HealthCare	IT	3b	45 minuter	Fysisk intervju	Svenska
HealthCare	Marknadsföring & Kommunikation	4a	60 minuter	Fysisk intervju	Svenska
HealthCare	Marknadsföring & Kommunikation	4b	75 minuter	Fysisk intervju	Svenska
HealthCare	Finans	5a	50 minuter	Fysisk intervju	Svenska
HealthCare	Finans	5b	40 minuter	Digital intervju, Teams	Svenska
Instant Medicine	Medarbetare	6a	35 minuter	Digital intervju, Teams	Engelska
Instant Medicine	Medarbetare	6b	50 minuter	Digital intervju, Teams	Engelska

Tabell 3.1: Egenkonstruerad tabell för sammanställningen av intervjuer.

Forskarna har vid utförandet av intervjuerna haft antingen en passiv roll som innebär att individen fokuserat på att anteckna de viktigaste aspekter, eller en mer aktiv roll i form av att individen varit drivande under intervjuerna och varit den som ställt frågorna. Däremot har båda individerna tillfört följdfrågor direkt när dessa uppkommit för att säkerställa att respondenterna förstår sammanhanget, istället för att lämna följdfrågorna till slutet. Fördelningen av rollerna mellan forskarna har skett slumpmässigt och inte gjorts någon skillnad på under digitala eller fysiska intervjuer, där de digitala intervjuerna har genomförts med en påslagen kamera.

Gemensamt för intervjuerna, vare sig de genomförts digitalt via Teams eller fysiskt, har varit att samtliga intervjuer spelats in. Detta för att dels underlätta det efterföljande transkriberingsarbetet men även för att garantera studiens tillförlitlighet i största möjliga mån, detta har kunnat säkerställas genom metoderna respondentvalidering och triangulering. Dessa metoder innebär att forskarna inkluderar respondenterna i granskningen av det slutliga resultatet och uppmuntrar till feedback, vilket har skett genom att dela transkriberingen med respondenterna. Ingen av respondenterna hade kommentarer till transkriberingen. Tillförlitlighet handlar enligt Bryman och Bell (2011) om att forskaren ska kunna säkerställa att resultatet är pålitligt och att det stämmer överens med den sociala verkligheten då det inom den empiriska forskningen finns olika tolkningar och beskrivningar av den sociala verkligheten som forskningen undersöker. Hur resultatet bedöms och tolkas beror sedermera på betraktarens perspektiv och bedömningsgrunder.

3.1.5. Analys av data

Vid analysen av det empiriska materialet har forskarna utgått från en tematisk analys. Den tematiska analysen används enligt Bryman och Bell (2011) för att hitta nyckelteman i det insamlade materialet. Där transkriberingsarbetet utgått från Erikssons (2018) beskrivning av datainsamlingens dokumentation.

Först transkriberades det empiriska materialet till en löpande text, där materialet studerades vid flera tillfällen av båda forskarna tillsammans, likaväl som individuellt. I samband med inläsningen av det empiriska materialet skedde det även en kodning för att kunna identifiera olika tendenser och teman. Intervjuguiden delades in i olika kategorier: *generella frågor, motivation, förändringsprocess, kommunikation och motstånd*, för att underlätta kodningen, däremot har dessa kategorier inte delats med respondenterna. När vardera forskare kodat det empiriska materialet sammanslog forskarna sin kodning och diskuterade resultatet, detta för att undvika bias.

Vidare sammanställde forskarna två huvudteman, *förändringsprocess och motstånd*, som de fann återkommande i det empiriska materialet, samtidigt som de omfattade alla begrepp som forskarna använt för att underlätta kodningen. Därefter identifierade forskarna två subteman

till varje huvudtema, där förändringsprocessen har subtemana: *företagskultur och ledarskap*, och motstånd har subtemana: *systembyte och språkbyte*.

Emellertid skedde det en analys, där det empiriska materialet och den teoretiska referensramen sammanlänkas för att skapa mer djupgående förståelse för den insamlade datan.

3.4. Metoddiskussion

Kvalitativ forskning kritiseras enligt Bryman och Bell (2011) med att den kan uppfattas vara allt för subjektiv eller impressionistisk. Forskarna har i denna studie försökt att motverka denna typ av subjektivitet genom att adoptera ett objektivt synsätt. Ytterligare kritik som riktas mot den kvalitativa forskningen är enligt Bryman och Bell (2011) att den är svår att reproducera, detta eftersom forskare uppfattar att det finns otillräcklig information om hur studien genomförts. Med avsikt att motverka detta har forskarna i denna studie gett en utförlig beskrivning i metodkapitlet av vad som genomförts, vilket möjliggör för andra forskare att utföra en liknande studie.

Vidare kan även kritik riktas mot att studien endast inriktas på en organisation, där studien undersöker ett företagsförvärv, dock innebär detta att båda organisationerna betraktas som en organisation. Överförbarheten kan därav kritiseras då de uppnådda resultaten är unika för den sociala verklighet och tidpunkt som studien studerats inom. Ett försök till uppfyllandet av överförbarhet har gjorts i form av att tillföra en detaljerad beskrivning av organisationen.

3.4.1 Etiska förhållningssätt

Bryman och Bell (2011) menar att konfirmering innebär att forskaren är medveten om att fullständig objektivitet inte existerar i samhällslig forskning, därav måste forskaren klargöra att den agerat i god tro. Det är av yttersta vikt att forskaren bibehåller objektiviteten genom att medvetet undvika personliga värderingar eller teoretiska preferenser som kan påverka både granskningen och slutsatserna av undersökningen. I denna studie har en semistrukturerad intervjuguide upprättats med öppna frågor som bidrar till att respondenterna kan svara med sin egen verklighetsbild.

Eriksson (2018) menar att det finns etiska krav som bör uppfyllas vid forskning, exempelvis ska respondenterna informeras för studiens syfte och hur deras information kommer att

användas i studien. Informationskravet uppfylldes tillsammans med anonymitetskravet redan i början av intervjuerna, där respondenterna informerades om hur deras kunskap kommer att användas i studien samt att den kommer att förbli anonym.

Flera etiska principer är enligt Bryman och Bell (2011) sammanlänkade med varandra och har som syfte att skydda respondenterna. Samtyckeskravet och nyttjandekravet är invävda i uppfyllandet av informationskravet och anonymitetskravet, där respondenterna efter uppfyllandet av dessa frivilligt kunde välja att delta i undersökningen och var medvetna om hur informationen skulle nyttjas.

3.4.2. Intervjukritik

Valet av semistrukturerade intervjuer härleder till att standardisering uteblir i studien. Dessutom ger semistrukturerade intervjuer möjligheten att ställa följdfrågor vilket ökar sannolikheten av att tillhandahålla unika upplevelser och erfarenheter från respondenterna. Däremot försvårar denna typ av intervjuer analyseringen av resultatet då det uppstår många intervjusvar som skiljer sig från varandra. Eftersom motstånd och motivation anses vara nära besläktade blev det svårt för forskarna att urskilja vad som var vad i intervjusvaren. Med andra ord blir det svårt att urskilja vad som är motstånd eller motivation då båda består av människors beteenden och handlingssätt till förändringar i arbetsmiljön.

Eriksson (2018) menar att metoden beskriver det valda tillvägagångssättet att samla data, vilket i denna studie främst skett genom semistrukturerade intervjuer. Vidare kan urvalsstorleken i examensarbetet ifrågasättas då den är begränsad till en urvalsstorlek på endast 12 personer, vilket kan göra det svårt att generalisera resultaten till en större population. Ytterligare kritik kan riktas till den begränsade bredd i respondenternas roller, exempelvis kan det vara fördelaktigt att inkludera ett bredare spektrum av roller inom varje avdelning för att skapa en djupare förståelse för hur förändringen påverkat varje avdelning. Beslutet av de spridda urvalsgrupperna är fördelaktigt då det bidrar till att skapa en djupgående bild för att utforska förvärvets påverkan på olika avdelningar. Däremot kan detta även leda till en ökad komplexitet vid analysen och generaliseringen av resultaten till hela organisationen.

Avslutningsvis kan kritik riktas mot de två intervjuer som skett på engelska, i dessa intervjuer är intervjuguiden översatt, däremot är det viktigt att poängtera att de svenska ordvalen inte nödvändigtvis tolkas på samma sätt inom det engelska språket. Tillika är det viktigt att poängtera att båda författarna har god förståelse och flytande talförmåga inom det engelska språket.

4. Empiri

För insamlingen av det empiriska materialet valde vi att fokusera på den internationella organisationen Healthcare, som är Nordens största rekryterings- och bemanningsföretag inom vård, life science och socialt arbete.

4.1. Organisationens bakgrund

Healthcare grundades år 1996 i Sverige med en målbild att underlätta den svenska sjukvården med kvalificerade sjuksköterskor, vilket bidrar med en bättre och mer tillgänglig vård för alla. Organisationen är verksam inom rekrytering och bemanningsbranschen och har senare etablerat sin närvaro i flera nordiska länder samt i Storbritannien.

Healthcares ambition utgörs av att ständigt arbeta för att utöka bolagen och bedriva sin verksamhet inom nya geografiska platser och med nya kundsegment. Dessutom har Healthcare utformat strategiska mål som går i linje med ambitionerna för att säkerställa att de uppnås. I detta fall handlar det strategiska målet om att bryta sig in på en ny geografisk marknad per år. Slutligen har Healthcare utformat det önskade utfallet som ska säkerställa att det strategiska målet kan uppnås, som sedermera säkerställer de ambitioner som organisationen utformar. I detta fall handlar Healthcares utfall om att förvärva två bolag per år. I denna studie kommer vi att fokusera på det ena som genomfördes under 2022, förvärvet av Instant Medicine.

Instant Medicine förvärvades till 100 procent av aktierna av Healthcare år 2022. Bolaget är specialiserat inom rekrytering och bemanning av läkare och har verksamhet i Storbritannien, Irland samt Storbritanniens utomeuropeiska territorier. Med en etablering sedan 2015 har Instant Medicine successivt utvecklat sin närvaro på marknaden. I samband med företagsförvärvet övertog Healthcare ansvaret för Instant Medicine och dess 45 konsulter, inklusive de 15 medarbetarna på arbetsplatsen.

4.2. Förändringsprocess

Vid intervjuerna av varje enskild respondent ställdes frågan "Hur har du upplevt att företagsförvärvet påverkat ditt arbete och din roll?". Trots att alla svaren skiljer sig rent kontextuellt har flera respondenter indikerat att deras roll och arbete har påverkats i samband

med företagsförvärvet. Vidare har flera av respondenterna gett olika sammanhang för att illustrera denna påverkan. Respondent 3a uttryckte exempelvis:

“Jag har upplevt att mina arbetsuppgifter har utökats vid företagsförvärvet eftersom att Instant Medicine använt sig av uråldriga system, min uppgift har blivit att anpassa och integrera de nya systemen i verksamheten”.

Vidare påpekar många av respondenterna deras upplevelse av att företagsförvärvet skett utifrån en tydlig planering och kommunikation där respondenterna fått möjlighet att uttrycka sina egna funderingar och åsikter. Respondent 1a påpekar:

“Jag tycker att ledningsgruppen gjort ett bra jobb vid kommunikationen av företagsförvärvet där de vid informationsmöte redogjorde för hur förvärvet kommer att påverka samtliga avdelningar, och det kändes som att förvärvet skett utifrån en tydlig plan”.

Sammantaget har flera respondenter uttryckt att Healthcare har ett starkt fokus på sin kommunikation mellan de anställda. Vårt intryck är att flera respondenter verkligen uppskattar detta arbetssätt och att de upplever stöd från ledningen dagligen, exempelvis uttrycker respondent 3b:

“Jag upplever att ledargruppen vid informationsmötet uppmanar de anställda att ställa frågor, samtidigt som de skapar andra tillfällen att uttrycka sina åsikter och funderingar. Exempelvis har vi en daglig kontakt med ledarna, samtidigt som vi har veckomöten inom avdelningen”.

Trots att flera respondenter uppgav liknande åsikter för organisationens planering är det tydligt att inte alla respondenter delat samma upplevelse, exempelvis säger respondent 6b:

“Jag upplever att planeringen av företagsförvärvet varit slarvig och inte tagit hänsyn till den teknologi som finns på min arbetsplats, exempelvis antog Healthcare att vi jobbade i molnet, vilket vi inte gör, men de frågade aldrig oss om det.”

En anledning att respondenterna inte delar samma upplevelse kan enligt vår mening handla om att Healthcare inte haft samma tillgång till det uppköpta företags information som deras

egna, vilket haft påverkan på de uppköpta medarbetarnas upplevelse av att planeringen av förändringsprocessen varit bristfällig. Samtidigt är det inte endast de uppköpta medarbetarna som upplever att organisationens planering varit bristfällig, i ett annat fall har flera respondenter exempelvis upplevt en bristfällande planering och kommunikering gällande språkbytet.

Däremot har respondenterna från det uppköpta företaget förvånats av Healthcares företagskultur, exempelvis uttrycker respondent 6a:

“Jag blev förvånad av den företagskultur som fanns på Healthcare, mina tidigare erfarenheter har alltid varit en strikt hierarki mellan medarbetare och ledare. Istället bjöd Healthcare med oss på en kickoff i Stockholm där ledare och medarbetare hade ett mer öppet samspel”.

Samtidigt som företagskulturen anses som en underlättande organisatorisk faktor i förändringsprocessen, uttrycker respondenter från det uppköpta företaget även att den varit motiverande, exempelvis uttrycker respondent 6b:

“Jag upplever att Healthcares företagskultur har underlättat min övergång i företagsförvärvet och gjort mig mer motiverad att delta i förändringsprocessen”.

Det är tydligt att det inte enbart är de uppköpta medarbetarna som uppskattar Healthcares företagskultur, vårt intryck är att organisationens ansträngningar i att skapa aktiviteter mellan bolaget har en stor betydelse bland flera av respondenterna, exempelvis säger respondent 3a:

“Många av mina kollegor, inklusive mig själv, har alltid uppskattat de engagemang som ledningsgruppen arrangerar. Först är de väldigt roliga med olika aktiviteter och teman, men även att de bidrar till ett samspel mellan de olika bolagen och avdelningarna. Exempelvis har vi vid kickoffen för Instant Medicine haft olika uppträdanden med dans och sång, vilket uppskattas av alla. Det är främst sådana aktiviteter som motiverar mig i bolaget”

Tillika uppfattar vi att respondenterna upplever ett värde i ledarskapet, det är en motiverande faktor som underlättar för dem i förändringsprocessen, respondent 4a påstår:

“Ledningsgruppen är en viktig organisatorisk faktor som bidrar till min motivation, jag uppskattar den feedback jag får av dem, god som dålig, angående mitt arbete. Jag tycker att ledningsgruppen tar hänsyn till mina begränsningar samtidigt som de utmanar mig i arbetet”.

Å andra sidan finner vi även att respondenterna upplever motivation till att organisationen arbetar mot sina mål, exempelvis har flera respondenter likt respondent 1a uttryckt:

“Jag tycker att det är roligt att organisationen arbetar mot våra mål, vilket motiverar mig i mitt deltagande i processen”.

Att respondenterna upplever motivation, likt respondent 1a, av att organisationen arbetar sina mål upplever vi som att Healthcare lyckats skapa en företagskultur som effektiviserar hela organisationen. Vi finner även att företagsförvärvet har motiverat respondenterna i sin personliga utveckling, exempelvis säger respondent 5a:

“ Att vi får nya kunskaper och arbetsuppgifter i samband med företagsförvärvet tycker jag är positivt eftersom jag personligen tycker att personlig utveckling är en viktig aspekt för att trivas på min arbetsplats”.

Sammanlagt upplever vi att respondenternas upplevelse av förändringsprocessen anknyter till organisationens ledare, företagskultur och kommunikation. Vi upplever att dessa faktorer både är motiverande för de anställda, samtidigt som de kan ge de anställda upphov till motstånd. Vid frågan om vad organisationen kunde bidra med för att öka de anställdas motivation på arbetsplatsen svarade respondenterna att de mest handlade om ledarna, företagskulturen och kommunikationen. Respondent 5b påpekar:

“Jag tror att det är viktigt att ledningsgruppen upprättar en god kommunikation genom hela koncernen. En god kommunikation minskar motsättningar och funderingar, samtidigt som det ökar vårt deltagande”.

4.3. Motstånd

Förändringsprocessen har enligt vår uppfattning gett upphov till motstånd bland flera av respondenterna. Vårt intryck är att många respondenter funnit utmaningar i förändringsprocessen, där deras motstånd främst grundats i de anställdas rädsla.

Förändringsprocessen har inneburit ett språkbyte i koncernen, vilket många av respondenterna upplever utmanande, exempelvis säger respondent 4a:

“Jag tycker att det är jobbigt och obekvämt att behöva kommunicera på engelska, både via intranätet men även i marknadsföringen. Jag tycker att denna förändring har påverkat min arbetsinställning negativt”.

Vi upplever att respondenternas utmaningar inte endast påverkar deras arbetsinställning, utan även deras bekvämlighet. Det är ett skift som hotar deras arbetssätt och bidrar till deras rädsla, flera respondenter har likt respondent 5b uttryckt:

“Jag tycker att språkbytet till engelska varit en jätte jobbig process, trots att de flesta av oss talar de skandinaviska språken förväntas vi nu upprätta engelska rapporter. Trots att det finns verktyg för att underlätta översättningen, känner jag mig inte lika bekväm att uttrycka mig på engelska, samtidigt som verktygen inte kan garantera en korrekt meningsbyggnad till det jag faktiskt vill förmedla”.

Med koppling till de utmaningar som uppstår i samband med företagsförvärvet och hur de påverkar individernas egna känslor och rädslor förklarar respondent 1a att:

“Jag känner att språkbytet har skapat en rädsla över att bli av med jobbet om jag inte presterar bra på engelska eller inte hänger med i förändringen. Jag vet att det inte kommer hända, men rädslor är inte alltid logiska”.

Samtidigt har respondenternas utmaningar i förändringsprocessen inte enbart påverkat deras arbetsinställning, utan även deras arbetsmoral. Vårt intryck är att respondenternas rädsla och oro över språkbytet haft påverkan på deras inställning till förändringsprocessen, exempelvis uttrycker respondent 1b:

“Jag upplever till viss del att min arbetsmoral påverkats negativt i samband med företagsförvärvet och språkbytet eftersom jag ibland, i min roll som rekryterare, undviker engelsktalande kandidater av rädsla för att inte kunna göra mig förstådd eller inte förstå kandidaten.”

Tillika är vårt intryck att rädslan kring språkbytet hotat hela organisationens dynamik, det har skapat en splittring bland flera av de anställda till följd av deras språkskillnader, exempelvis uttrycker respondent 2b:

“Jag har sett att flera medarbetare haft svårt med anpassningen till språkbytet, exempelvis var det flera som vägrade att sitta med engelsktalande medarbetare vid vår kickoff, vilket vi fick lösa genom att ha fri sittning dagen efter”.

Det är tydligt att flera av respondenterna haft utmaningar vid Healthcares språkbyte, där flera av respondenterna även uttryckt att kommunikationen kring språkbytet varit otydlig, exempelvis påpekar respondent 4b:

“Jag känner att ledningsgruppens kommunikation kring när och var engelska ska användas har varit otydlig. Många av de frågor som ställts till ledningsgruppen är om engelska ska vara det språk som används när skandinaver kommunicerar emellan”.

Vår upplevelse är att respondenternas rädsla för språkbytet har ökat som följd av att de inte förstått varför förändringen är nödvändigt, samtidigt som de inte förstått hur processen ska gå till. I förhållande till kommunikationen kring språkbytet påpekar även respondent 2a:

“Jag upplever att vår kommunikation till medarbetarna inom koncernen varit otydlig gällande när de ska tala engelska. I samband med förvärvet av Instant Medicine har vi tagit första steget i vårt byte av koncernspråk, jag tror att det underlättar för medarbetarna att vi tar små steg i språkbytet och att vi inte utför en direkt övergång.”

Trots att det är tydligt att flera av respondenterna har haft utmaningar vid anpassningen av språkbytet har flera respondenter uttryckt andra utmaningar. Respondent 5a uppmärksammar att:

“I och med företagsförvärvet har många av oss inte fått bestämma över våra personliga investeringar i bolaget. Flera av oss betraktas som insiders och har därför inte kunnat handla fritt med våra aktier, vilket har varit utmanande i den ekonomiska tillvaron”.

En annan utmaning som flera respondenter uttryckt har med deras arbetsuppgifter, vi tolkar det som att respondenterna upplevt motsättningar bland varandra och att det har försvårat processen, exempelvis påpekar respondent 3b:

“Vid implementeringen av de nya systemen i Instant Medicine har flera medarbetare motsatt sig förändringen, vilket jag upplever som utmanande. Det har varit svårt att lära ut medarbetarna de nya systemen när de inte visat något intresse i att lära sig”.

I förhållande till att respondenterna upplevt utmaningar i att utföra sina arbetsuppgifter, har vi även fått intryck av att respondenterna upplever att arbetsuppgifterna har blivit mer tidskrävande och tårt på deras inställning till förändringen, exempelvis har flera respondenter likt respondent 5a uttryckt:

“Trots att vår IT-avdelning varit mest behjälplig vid implementeringen av de nya systemen har jag funnit utmaningar i att se till att de integreras med våra nuvarande system på ett korrekt vis. Jag har inte varit lika involverad som IT-avdelningen vid implementeringen av de nya systemen, vilket gör att arbetet varit mer tidskrävande än vad jag egentligen hade tänkt.”

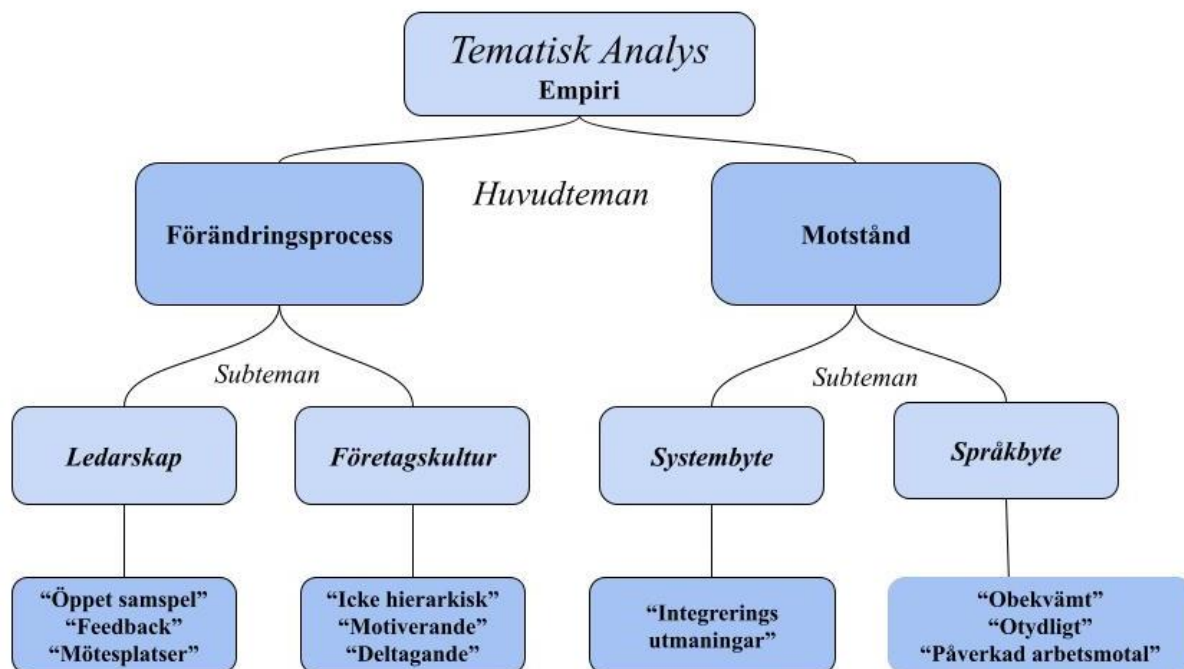
Vi tycker att det är tydligt att förändringsprocessen skapat utmaningar för de anställda i deras arbetssätt, det har uppstått konflikter mellan dem och att rädslor har formats, vilket har bidragit till att de anställda skapat en ovilja till förändringen, exempelvis säger respondent 6a:

“Företagsförvärvet har medfört många skillnader i mitt dagliga arbete, främst har anpassningarna för det nya systemet varit utmanande. I sig handlar det inte om de nya systemen utan en ovilja i att ändra mitt arbetssätt, vilket har gjort att inläringen av de nya systemen varit en svår process då det egentligen inte är något jag vill ändra”.

Sammantaget uppfattar vi att de anställdas utmaningar uppstått som följd av deras rädslor, brist på förståelse och ledning i sina utmaningar.

5. Analys

Detta kapitel kommer att ställa den teoretiska referensramen mot den insamlade empirin, där rubrikerna består av två huvudteman och tillhörande subteman som identifierats i den tematiska analysen. Inledningsvis kommer temat förändringsprocess och underrubrikerna ledarskap och företagskultur presenteras, följt av motstånd och dess underrubriker språkbytet och systembytet.



Figur 5.1: Huvudteman och subteman från den tematiska analysen. Källa: Egen bild.

5.1. Förändringsprocessen

Huvudtemat förändringsprocessen består av två subteman, ledarskap och företagskultur.

Förändringsprocesser är enligt Elving (2005) nödvändiga för organisationens anpassning till den föränderliga värld vi lever i. Centralt för denna studie är förändringsprocessen i form av ett mindre företagsförvärv, specifikt Healthcares uppköp av Instant Medicine.

Rafferty och Griffin (2014) menar att de anställdas deltagande är anknytna till organisationens implementering av processen. Där det empiriska materialet visar att respondenterna är mer benägna att delta i förändringsprocessen vid en god kommunikation, ledning och företagskultur.

5.1.1. Företagskultur

Ett annat återkommande tema är företagskulturen, vilket betraktas i denna studie som ett subtema för förändringsprocessen. Företagskultur anses enligt det empiriska materialet som en motiverande faktor, där flera respondenter upplevt förvåning till organisationens öppna samspel. Företagskultur anses enligt Warrick (2022) som en intern organisatorisk faktor som har en stor påverkan på de anställdas reaktion på förändringsprocessen. Där en företagskultur som främjar kommunikation och öppna dialoger kan bidra med en positiv inställning av förändringsprocessen hos anställda, samtidigt som ledarna kan skapa en mer djupgående förståelse av förändringsprocessen.

Det empiriska materialet är i linje med Warricks (2022) uppfattning av att kommunikation mellan ledare och anställda kan uppmärksamma eventuella utmaningar och bidra med en överblick av vad som fungerar eller inte. Healthcare har enligt respondenterna veckomöten där ledarna delar ny information till de anställda, samtidigt som de anställda får möjlighet att ställa frågor. Healthcares användning av veckomöten har en grund i det Bolman och Deal (2019) konstaterar om att organisationer bör utbilda sina anställda genom att skapa mötesplatser där ledarna återupprepar information och där de anställda kan ställa frågor, vilket kan vara en anledning till att de anställda är villiga att delta i förändringen.

Fortsättningsvis kan företagskulturen även uppmärksamma de positiva aspekterna av förändringen som de anställda upplever. Det empiriska materialet visar att respondenterna upplever Healthcares företagskultur som icke hierarkisk, vilket skiljer sig från deras tidigare erfarenheter, vilket var en förvåning. Dessutom har flera respondenter känt sig mer motiverade att delta i förändringsprocessen som påföljd av den företagskultur som Healthcare praktiserar.

En annan anledning till att respondenterna känner sig mer motiverade att delta i förändringsprocessen är samspelet mellan företagskulturen och kommunikationen. Matos och Esposito (2014) menar att kommunikation kan användas som ett verktyg till att skapa delaktiga anställda. Det är tydligt att respondenterna upplever att en företagskultur som främjar en god kommunikation underlättar vid implementeringen av förändringsprocessen.

Det empiriska materialet visar att organisationens aktiviteter, likt kickoffen, skapar starka känslor av delaktighet hos respondenterna. Det tyder på att Healthcare skapat en djupare intimitet genom sina aktiviteter, skapandet av en djupare intimitet kan enligt Eriksson-Zetterquist m.fl. (2015) bidra till ett ökat förtroende bland de anställda, vilket även kan resultera i ett gemensamt engagemang för uppnåelsen av organisationens mål.

Det är tydligt att respondenterna upplever den intimitet som Eriksson-Zetterquist m.fl. (2015) diskuterar, detta eftersom att respondenterna upplever motivation när organisationen arbetar mot sina mål. En orsak till att de anställda kan uppleva motivation när organisationen uppnår sina mål kan vara som följd av att organisationens företagskultur inkluderar ledare som investerar i att skapa delaktighet bland de anställda.

5.1.2. Ledarskap

Det andra subtemat i förändringsprocessen är ledarskap, det empiriska materialet visar att ledarskap är en viktig faktor till att uppnå en framgångsrik implementering av förändring. Ledarnas förmåga att skapa delaktighet bland de anställda betraktas som en motiverande faktor till deras förändringsvilja. Det är enligt Rafferty och Griffin (2014) viktigt att ledarna visar stöd och förståelse för de anställdas situation, vilket respondent 4a upplever att ledningen gör men även tar hänsyn till de individuella begränsningarna som förekommer.

Således kan ledarna i sitt stöd och sin förståelse skapa en bild av förändringen, Rafferty och Griffin (2014) menar att detta gör att förändringen kan ses som ett kontrollerat fenomen.

Armenakis m.fl. (1993) påpekar att anställda är mer villiga att delta i förändringsprocesser när ledarna etablerat en förståelse hos de anställda kring varför förändringen är nödvändig. Respondenterna uttrycker uppskattning till ledarnas förmåga att kommunicera, där flera respondenter upplever att ledarna skapar tillfällen för de anställda att ställa frågor, samtidigt som ledarna kontinuerligt informerar de anställda genom förändringen.

Kommunikation kan enligt Vos och Rupert (2018), samt Warrick (2022), användas som ett hjälpmedel för att underlätta implementeringen av förändringar. Respondenterna upplever att organisationen upprättat en god kommunikation redan innan implementeringen av förändringen, vilket har underlättat deras anpassning till förändringen. Däremot har vissa respondenter upplevt ledarnas planering som slarvig, vilket haft en effekt på de anställdas

inställning till förändringen. Här skiljer sig vissa av respondenternas upplevelser, anledningen till detta är att de anställda inte upplever ledarnas kommunikation som god när de förbiser viktiga aspekter i sin planering.

Det är tydligt att planering behöver inkludera de anställda för att skapa en rättvis bild, vilket kräver att ledarna ser till de anställdas verklighet innan de kommunicerar förändringen. Det empiriska materialet visar att ledningens kommunikation och planering, på gott eller ont, påverkar anställdas delaktighet i förändringsprocessen. Eby m.fl. (2000) menar att individens förståelse av förändringsprocessen kan påverka hela förändringsprocessens effektivitet.

Slutligen anknyter många respondenter sin motivation till organisationens ledarskap, samtidigt som vissa respondenter upplever utmaningar i ledarnas bristfälliga kommunikation, vilket ger de anställda upphov till motstånd. När ledarna misslyckas i sin kommunikation och sin uppgift att utbilda de anställda, skapas osäkerheter bland de anställda.

5.2. Motstånd

Det andra huvudtemat för studien utgörs av motstånd, där begreppet motstånd i samband med förändringsprocesser beskrivs som ett fenomen som uppstår i samband med att individen upplever att deras stabilitet kan komma att påverkas. DuBose och Mayo (2020) menar att motståndet i sig är något som grundar sig i hur en individ upplever förändringar och den osäkerhet som kan efterfölja, där motstånd uppkommer eftersom individen då upplever ett hot mot sin tillvaro och arbetsplats. Därför menar Dent och Goldberg (1999) att initiativtagarna bör följa en tydlig planering gällande vad som skall förändras för att minska risken för motstånd men även öka förståelsen hos medarbetarna gällande förändringen, detta i ett försöka att få dem att acceptera och vilja delta i processen.

I denna studie där förändringsprocessen utgörs av ett företagsförvärv går det till viss del att urskilja de olika individernas arbetsområden och hur förändringen påverkat både arbetsuppgifterna men även på vilket sätt förändringen kan komma att påverka varje enskild individ. Där DuBose och Mayo (2020) menar att det viktigaste att identifiera vid risk för motstånd är ifall medarbetarna upplever bristande kommunikation samt ifall det finns en rädsla och misstro gentemot förändringsprocessen. Där respondenterna uttryckt att de upplevt planeringen gällande kommunikationen på ett godtyckligt sätt.

Detta visar hur initiativtagarna har kommunicerat ut förändringarna som detta företagsförvärv kan komma att bidra med för avdelningarna. Detta redogörande har bidragit till att skapa en trygghet på individnivå, vilket sedermera lett till att medarbetarna valt att delta i processen. Det här visar på vikten av att den organisatoriska faktorn, kommunikation, fungerar på ett tillförlitligt vis för att garantera ett smidigt genomförande av företagsförvärvet.

Å andra sidan finns det respondenter som redovisar ett starkt missnöje gällande planeringen, där åsikter uttrycks genom affekter såsom "slarvig" och "anpassningssvårigheter". Dessa respondenter tillhörde det förvärvade företaget, Instant Medicine, och upplever i samband med processen att Healthcare varit vårdslös med sin "due diligence" och därmed missat viktig information gällande deras arbetssystem, vilket sedermera skapat en känsla hos medarbetarna att företagsförvärvet inte genomförts utifrån en tydlig och kontrollerad planering. Detta överensstämmer med Warrick (2022) och Ling m.fl. (2018) redogörande för hur organisationen i fråga bör uppmuntra den organisatoriska faktorn, aktivt deltagande för att säkerställa deltagande och skapa en känsla av gemenskap i förhållande till förändringsprocessen.

Genom respondenternas användande av affekter kan dessa antas spela en stor roll i medarbetarnas vilja till att inte acceptera och delta i förändringsprocessen eftersom uttrycken påverkar individerna undermedvetet. Där en respondent uttryckte att planeringen upplevts som slarvig fortsättningsvis kan komma att tillämpa denna uppfattning vilket sedermera kan leda till negativa känslor och uppfattning kring förändringsprocessen i sin helhet. Detta eftersom känslor och reaktioner har visat sig spela en stor roll när det kommer till medarbetarnas förändringsbenägenhet.

Fortsättningsvis blir det i detta fall tydligt att när individen upplever sig inte blivit inkluderad eller anser sig inte blivit informerad gällande varje steg i processen riskerar motstånd att uppstå av den anledning att individen upplever att okunnigheten bidrar till en osäkerhet gällande vad som kommer att förväntas av individen i fråga. En konsekvens av denna upplevda hantering av företagsförvärvet menar DuBose och Mayo (2020) sedermera kan leda till att individerna väljer att inte delta i förändringen av den anledning att det upplevda hotet gentemot individen och dess stabilitet upplevs vara för stort. Däremot menar respondenterna från Instant Medicine att det finns ytterligare organisatoriska faktorer som varit bidragande

gällande deras vilja att acceptera och delta i förändringsprocessen, exempelvis belyser respondenterna vikten av Healthcares företagskultur.

5.2.1. Språkbytet

Det första subtema som identifierats gällande motstånd i samband med företagsförvärvet är de utmaningar som uppkommit vid genomförandet av språkbytet. Där Warrick (2022) uttrycker att organisationen som genomför förändringsprocessen bör identifiera typen av motstånd initialt för att sedermera kunna besluta hur utmaningarna skall hanteras. I detta fall uttrycks en påverkad arbetsmoral i samband med företagsförvärvet och tillhörande språkbyte, där det i extremfall även redogjorts för en arbetsmoral som blivit negativ påverkan.

Detta uttryck tyder på att utmaningarna gällande språkbytet har lett till en upplevd negativ påverkan på engagemanget och moralen gentemot arbetsuppgifterna, i vissa fall menade respondenten att det hade gått så pass långt att individen i fråga avstod från att genomföra de arbetsuppgifter som blivit påverkade av denna förändring. Detta innebär i enlighet med Warrick (2022) att det motstånd som respondenterna uttrycker är en tydlig utmaning i den mån att individerna inte medverkar i förändringsprocessen utan istället visar ett öppet motstånd gentemot att vilja delta i förändringsprocessen.

Respondenten själv uttryckte ingen egen anledning till varför dessa utmaningar och den starkt påverkade arbetsmoralen hade uppstått, däremot förklarar Todnem (2005) samt Matos och Esposito (2014) att utmaningarna i samband med förändringsprocesser är nödvändigt för att initiativtagarna skall kunna hitta sätt att förstå och motivera sina medarbetare på inkluderande sätt samt underlätta hela processen. Ur den synvinkeln bör därför inte respondentens motstånd uppfattas som definitivt utan snarare som en möjlighet för initiativtagarna att ta lärdom från detta beteende och utforma en hållbar lösning.

Då initiativtagarna inte har kunnat bidra med den möjligheten att redogöra för lösningar på de utmaningar som uppstått, kan respondentens redogörelse istället fungera som ett exempel på hur Healthcare valt att lösa just den individens visade motstånd till företagsförvärvet, i form av att använda ett bra ledarskap och en god företagskultur för att säkerställa att individen motiveras på bästa sätt utifrån den enskildes förutsättningar. För denna respondent har det handlat om att säkerställa en känsla av samhörighet.

Fortsättningsvis berörs kommunikation som en faktor till varför dessa utmaningar och motstånd uppstått, där flertalet respondenter uttryckt otydlighet gällande språkbytet och dess användningsområden. Detta kan innebära att respondenterna uttrycker att själva processen gällande språkbytet varit otydligt och därmed har osäkerhet uppstått som bidragit till att medarbetarna inte vet vad som förväntas av dem i samband med företagsförvärvet. Där Matos och Esposito (2014) samt Xing m.fl. (2023) förklarar att feedback bör användas som verktyg för att skapa en förståelse hos de anställda gällande förändringsprocessen. Initiativtagarna gällande företagsförvärvet bör därför främst vända sig till de anställda som blir direkt påverkade av företagsförvärvet och fånga upp deras frågor och funderingar i ett försök att skapa en ömsesidig förståelse av vad som kommer att begäras av varje individ.

På avdelningen för marknadsföring och kommunikation verkar respondenterna haft en jämbördig uppfattning gällande språkbytet där respondent 4a, utöver medhåll angående tidigare respondenternas påståenden, även uttryckt att språkbytet haft en negativ påverkan på dess arbetsinställning på grund av osäkerheten kring att behöva kommunicera på engelska.

Däremot skapas uppfattningen att initiativtagarna har varit mer uppmärksamma och snabba att agera gällande respondent 4a's känslor i jämförelse med övriga respondenter, detta eftersom respondent 4a trots allt uttrycker att cheferna har reagerat hastigt för att bidra med uppbackning och stöd trots upplevda begränsningar och svårigheter som medföljt vid denna utmaning.

Xing m.fl. (2023) förklarar att uppfattningen av den negativa feedbacken har att göra med individens egna tolkningar och hur väl individen väljer att ta till sig den feedback som tillhandahålls. Möjligtvis att respondent 4a tar till sig den negativa feedbacken och försöker omvända den till hjälpmedel för att främja personlig utveckling medan de övriga respondenterna istället väljer att försöka styra över de aspekter som individen själv kan kontrollera utan möjligheten att se sig själv som en del av lösningen på det motstånd som uppkommit från språkbytet och därför istället skyller på att det förekommit brister i kommunikationen.

Ytterligare aspekter till varför medarbetarna uttrycker motstånd gentemot språkbytet kan utgå från den synvinkel som respondenterna redogör för angående rädslorna som medföljer vid

förändringen gällande språkbytet som ett obekvämt och otydligt fenomen. Detta menar DuBose och Mayo (2020) riskerar att uppstå när individen upplever att förändringsprocessen påverkar stabiliteten och bidrar till att rollerna och statusen på arbetsplatsen förändras.

Med bakgrund av att respondenten uttrycker dessa känslor blir det tydligt att individen inte förstår sig på själva förändringsprocessen eller inte känner sig inkluderad, vilket sedermera leder till att individen i fråga saknar kunskap om hur den personliga utvecklingen i form av förändring bör gå till. I förhållande till detta blir då motstånd en naturlig konsekvens då individen saknar förståelse och troligtvis besitter en rädsla gentemot förändringen. Detta stämmer överens med de påståenden som Ling m.fl. (2018) presenterar angående individer som har ett högre självförtroende gällande sitt arbete, att de även upplevs som mer troliga att acceptera och delta i förändringsprocesser.

Respondenterna uttrycker bland annat uppskattning gällande informationsmöten och redogörelse av hur varje avdelning kan komma att bli påverkad. Vilket på ett tydligt sätt visar att cheferna har försökt bjuda in till samtal som samtidigt bidrar till utbildningsmöjligheter och inkludering. Utifrån Bolman och Deal (2019) och den teoretiska aspekten, innebär denna typ av främjande av medarbetarnas delaktighet genom kommunikation och utbildning att Healthcares förutsättningar för att lyckas implementera förändringen på ett framgångsrikt sätt ökar då medarbetarnas engagemang ökar.

5.2.2. Systembytet

Det andra subtemat som identifierades i samband med motstånd som uppstått vid företagsförvärvet handlar om utmaningar som uppstått gällande systembytet. Utgångsläget för detta byte har handlat om att integrera Instant Medicines system med Healthcares, detta har varit av betydande vikt då bolagen inte arbetat i samma system sedan tidigare.

Gällande integrationen har främst respondenterna som tillhör det förvärvade bolaget, Instant Medicine, uttryckt sina utmaningar med att integrera och använda systemen i form av en ovilja att ändra arbetssätt. Detta visar på att det saknas en förståelse hos respondenten till varför integreringen och bytet av system skall ske. Elrod och Tippet (2002) poängterar att individer som känner att stabiliteten och kontrollen försvinner på arbetsplatsen i samband med förändringar kan försöka kontrollera sin oro genom att endast fokusera på sig själv. Möjligtvis

känner respondenterna en oro gällande systembytet och detta ter sig genom att individen väljer att försöka återfå kontrollen genom sin ovilja att lära sig det nya systemet. Individerna missar därmed hur systembytet kan komma att underlätta för samtliga i framtida skeenden och uttrycker sitt motstånd på grund av bristande förståelse för processen.

En faktor till varför medarbetarna från det förvärvade bolaget saknar förståelse kan grunda sig i att initiativtagarna inte har informerat och kommunicerat med individerna för att därmed säkerställa att deltagande och accepterande förekommer. Detta menar Warrick (2022) att initiativtagarna kan garantera genom att försöka skapa en öppen företagskultur där medarbetarna vågar ställa frågor och delta i processerna, däremot är en förutsättning för att den öppna företagskulturen skall fungera att initiativtagarna kontinuerligt informerar deltagarna gällande det väsentliga.

En annan anledning till varför medarbetarna inte har haft möjlighet till att skaffa sig förståelse för systembytet kan ligga i de olika företags kulturerna som de olika bolagen haft. Där Instant Medicine haft mer av en vertikal företagshierarki medan Healthcare är en platt organisation där det råder en mer välkomnande stämning. Möjligtvis vågar inte medarbetarna uttrycka sina funderingar för rädslan av hur det var tidigare i bolaget. Om dessa tankar råder blir det ännu viktigare att Healthcare säkerställa den öppna företagskulturen.

Vidare påpekar IT-avdelningen hos Healthcare att de utmaningar som uppkommit i samband med systembytet främst kommer från medarbetarna från Instant Medicine när de skall lära sig de nya systemet. Detta visar på en ovilja hos medarbetarna från Instant Medicine som de själva även redogjort för. Individernas saknade intresse säger emot de påståenden som Xing m.fl. (2023) redogör för där en individ som känner en oro gällande sin arbetsplats endast väljer att fokusera på sig själv och säkerställa att de aspekter som individen själv kan kontrollera är något som kommer att göras. Gällande dessa medarbetare blir det snarare på sådant sätt att när individerna stöter på utmaningar väljer de att undkomma hela processen.

Vidare menar Xing m.fl. (2023) att individer som möts av negativ feedback utifrån en pessimistisk syn kommer att fortsätta prestera sämre, däremot finns det svårigheter med att mäta medarbetarna synvinkel i detta fall då detta till stor del beror på omständigheter. Däremot har respondenterna från Instant Medicine uttryckt motivation kring

förändringsprocessen i helhet vilket ger uppfattningen av att individerna besitter en optimistisk syn.

6. Slutsats

Syftet med denna studie är att undersöka hur organisatoriska faktorer kan tänkas påverka anställdas benägenhet till att inte vilja acceptera och delta i förändringsprocesser. Det framgår tydligt från det insamlade empiriska materialet att *företagskultur, ledarskap och kommunikation* har haft en betydande roll för de anställdas övergång vid företagsförvärvet. Det är hur man valt att hantera dessa organisatoriska faktorer som påverkar de anställdas benägenhet till att inte vilja acceptera och delta i den pågående förändringsprocessen.

Dessutom belyser även Matos och Esposito (2014) tillsammans med Elving (2005) samt Bolman och Deal (2019) att dessa organisatoriska faktorer är avgörande för de anställdas eventuella utmaningar och deras motivation. Vi tolkar Healthcares företagskultur som öppen, där de anställda har möjlighet att uttrycka sina tankar och åsikter, detta är speciellt tydligt då medarbetarna från Instant Medicine uttrycker att deras tidigare företagskultur varit hierarkisk medan Healthcares företagskultur uppmanat medarbetarna att ställa frågor.

Däremot är företagsförvärvet inte fritt från utmaningar från de anställda, flera av de anställda har funnit utmaningar i företagets språkbyte och systembyte, vilket haft en negativ påverkan på de anställdas motivation och arbete. Flera respondenter uttrycker att deras utmaningar främst grundar sig från ledningsgruppens bristfälliga planering och kommunikation. Elving (2005) menar att förändringsprocessen bör inkludera kommunikation redan innan implementeringen, om kommunikationen är bristfällig kan det leda till att implementeringen av förändringsprocessen misslyckas.

Företagskultur

I förhållande till företagskultur har det empiriska materialet, likt Warricks (2022) redogörelser, visat att respondenterna varit mer benägna att delta i förändringsprocessen vid en öppen företagskultur. En sådan företagskultur främjar medarbetarnas deltagande, utbildning, kommunikation och mötesplatser för diskussion, där brister av dessa delar resulterar i att anställda upplever utmaningar och blir motvilliga till att delta i förändringsprocessen. En öppen företagskultur bidrar till att de anställda får en mer djupgående förståelse för varför de ska acceptera och delta i förändringen, om företagskulturen inte skapar denna förståelse för de anställda kan det resultera i ett större

motstånd som kan stoppa hela förändringsprocessen, då de inte är villiga att acceptera och delta i förändringsprocessen.

Ledarna

Vidare har flera respondenter uttryckt vikten av ledarna i en företagskultur som främjar medarbetarnas deltagande, utbildning, kommunikation och mötesplatser för diskussion. Där ledarna är de som förespråkar kulturen, exempelvis är det ledarna som skapar mötesplatser för de anställda att föra diskussion. Emellertid har det empiriska materialet främst påvisat vikten av ledarnas kommunikation, där bristfällig kommunikation kan skapa utmaningar för de anställdas inställning för förändringsprocessen.

En stor utmaning för de anställda har varit språkbytet, där respondenterna uttryckt att ledningen inte varit tydlig i sin planering och förmedling, vilket har skapat en känsla av oro och frustration hos de anställda. Bolman och Deal (2019) belyser vikten av att skapa mötesplatser för de anställda att belysa sina tankar, samtidigt som ledarna får möjlighet att uppmärksamma eventuella utmaningar, där ledningen i detta fall misslyckat att uppmärksamma de anställdas utmaningar i språkbytet. Följaktligen är det tydligt att ledarna har en central roll i om förändringsprocessen ska lyckas eller inte. De anställda kommer inte att vara lika villiga att delta i förändringsprocessen om ledarna inte skapar en förståelse för de anställda samt om de anställda inte fått möjlighet att uttrycka sina tankar och åsikter.

Kommunikation

Sammantaget har kommunikation en central roll i förändringsprocessens framgång eller misslyckande. Matos och Esposito (2014) hävdar att organisationer ofta misslyckas i implementeringen av förändringsprocessen om kommunikation är bristfällig. Vidare kan kommunikation användas som ett verktyg för organisationen att skapa positiva inställningar hos de anställda gällande förändringsprocessen. Det empiriska materialet visar att organisationen varit framgångsrik i att skapa positiva inställningar hos de anställda till förändringen. Däremot är det inte tillräckligt att kommunikation skapat positiva inställningar hos de anställda, kommunikationen bör vara genomgående genom hela förändringsprocessen för att fortsättningsvis motivera och säkerställa de anställdas förståelse för varför förändringen är nödvändig.

6.1. Samspelet mellan företagskultur, ledarskap och kommunikation

Faktum är att de organisatoriska faktorerna: *företagskultur, ledarskap och kommunikation*, har en stor roll när organisationer vill genomföra förändringar. Det empiriska materialet belyser hur viktiga dessa organisatoriska faktorer är för att de anställda ska vilja delta och acceptera förändringar. Likt hur Matos och Esposito (2014) hävdar tillsammans med Elving (2005) att dessa faktorer i organisationens helhet är inflytelserika i förändringsprocessens framgång.

Vilket leder till slutsatsen att de anställda är mer benägna att acceptera och delta i förändringsprocessen när det sker ett samspel mellan de organisatoriska faktorerna: *företagskultur, ledarskap och kommunikation*. Det vill säga att de anställda anser företagskultur och ledarskapet som viktiga organisatoriska faktorer för organisationens framgång till att implementera förändringar. Medan kommunikation anses innefatta en större roll genom hela processen till att säkerställa att implementeringen av förändringsprocessen inte misslyckas. När kommunikationen inte är tydlig från början och de anställda begränsas i informationen är det mer sannolikt att de avstår från förändringen.

Samtidigt som det empiriska materialet belyser de anställdas upplevelse av att förändringsprocessen är mer sannolik att misslyckas när företagskultur, ledarskap och kommunikation inte samspelas i organisationen, har det även lett till slutsatsen av att dessa faktorer kan användas som verktyg för organisationen att motivera anställda om motstånd föreligger. Med andra ord kan de anställdas motstånd skifta till motivation om organisationen utför ett samspel mellan företagskultur, ledarskap och kommunikation.

Kommunikation visas i det empiriska materialet som ett verktyg för att skapa förståelse och diskussion, när de anställda kan uttrycka sina utmaningar till förändringen och organisationen kan bemöta de anställdas utmaningar samt skapa en förståelse hos dem till förändringen, är det mer sannolikt att de anställda känner sig motiverade till att genomgå förändringen. Däremot är detta inte möjligt utan ledare som uppmanar sina anställda att ställa frågor och skapa mötesplatser för diskussion. Samtidigt som den öppna kommunikationen och ledarskapet speglar organisationens företagskultur, med andra ord, en organisations företagskultur präglas inom dessa faktorer.

6.2. Synen på motstånd

Det blir härav viktigt att poängtera att motstånd inte alltid anses som en negativ aspekt då motståndet kan tydliggöra för organisationen vilka deras interna utmaningar är, vilket går i linje med det empiriska materialet som visar att interna utmaningar kan, utifrån ett positivt synsätt, belysa det som undgått i förändringsprocessen. Samtidigt kan de interna utmaningarna även synliggöra för organisationen om förändringen inte är möjlig överhuvudtaget eller på det sätt som de tänkt, exempelvis har utmaningar gällande ledningens planering lyfts och synliggjort att vissa förändringar inte kan ske på det sätt som organisationen ursprungligen tänkt.

Motstånd är ett nödvändigt fenomen som organisationer inte bör sträva efter att eliminera totalt, vilket leder till slutsatsen att motstånd bör beaktas som ett verktyg för organisationer att förbättra processen genom att iaktta de utmaningar som uppkommer i samband med förändringsprocesser.

6.3 Vidare forskning

→ Vilka individuella faktorer kan påverka individers benägenhet till deltagande vid förändringsprocesser?

Avsikten med detta examensarbete har varit att utgå från de organisatoriska faktorers betydelse när det kommer till medarbetarnas benägenhet att inte acceptera och delta i förändringsprocesser samt hur dessa faktorer kan tillämpas för att skapa delaktighet hos de anställda när motstånd föreligger. Därför kan det anses väsentligt att genomföra vidare forskning kring de individuella faktorerna och skillnaderna som kan komma att påverka individens benägenhet att delta i förändringsprocesser. Detta för att bidra med en nyanserad bild av vad som kan tänkas påverka på individnivå men även om olika personligheter, förutsättningar och erfarenheter kan tänkas påverka individens engagemang och delaktighet i förändringsprocessen.

Dessa faktorer hos medarbetarna skulle kunna identifieras med hjälp av personlighetstest, såsom Big Five eller DISC-analys. Där forskarna sedan analyserar sambandet mellan

individens särskilda individuella faktorer och benägenheten till att vilja medverka vid förändringar med hjälp av mönster och korrelationer.

→ Hur kan chefers ledarskap motivera anställda att delta i förändringsprocesser?

En annan infallsvinkel gällande medarbetarnas benägenhet att delta i förändringsprocesser kan istället utgå från cheferna och hur deras ledarskapsstilar påverkar förändringsprocessen men även medarbetarna och deras förändringsvilja. Ett alternativ på studieobjekt till denna forskning skulle möjligtvis vara en organisation som innefattar chefer med olika ledarskapsstilar för att sedermera kunna genomföra en jämförelse mellan dessa. Fortsättningsvis kan identifieringen av ledarskapsstilar tänkas användas för att specificera vilka ledarskapsstilar som främjar den positiva företagskulturen och vilka som kan anses vara utmanande.

Studiens begränsningar:

Om författarna skulle göra studien på nytt, med den kunskap de har idag, hade de utfört studien med ett induktivt synsätt. Det är tydligt att det finns många aspekter inom forskningen av motstånd i förändringsprocesser, med den kunskap som vi besitter idag anser vi att det empiriska materialet hade varit en bättre start jämfört det teoretiska materialet till att finna hur de anställda påverkas av de organisatoriska faktorerna i en förändringsprocess.

Vidare hade antalet respondenter minskats då detta hade kunnat bidra till att studien kunnat gå på djupet gällande de olika teman som presenterats. Detta är även viktigt med tanke på den tidspress som trots allt föreligger i samband med utförandet av detta examensarbete. Samt att intervjuerna endast skulle genomföras på ett förvalt språk, trots att vissa av de mer intressanta aspekterna presenterades tack vare att engelsktalande respondenter inkluderades i studien.

Referenslista

Böcker

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2019). *Nya perspektiv på organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.

Eriksson, L. T. (2018). *Kritiskt tänkande*. Stockholm: Liber AB.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2015). *Organisation och Organisering*. Stockholm: Liber AB.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar*. (talbok), MTM.

Vetenskapliga artiklar

Armenakis, A. Harris, S. & Mossholder, K. (1993). Creating readiness for organizational change. *SAGE Social Science Collections*, 46(6), 681-703.
<https://doi.org/10.1177/0018726793046006>

Dent, E. & Goldberg, S. (1999). Challenging Resistance to Change. *THE JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE*, 35(1), 25-41.
<https://doi.org/10.1177/0021886399351003>

DuBose, B. & Mayo, A. (2020). Resistance to change: A concept analysis. *Wiley Periodicals LLC*, 55(4), 631-636.
<https://doi.org/10.1111/nuf.12479>

Eby, L. Adams, D. Russell, J. Gaby, S. (2000) Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling. *Sage Publications*, 53(3), 419-442.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726700533006>

Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organizational change, *Corporate Communications. An International Journal*, 10(2), 129-138.
<https://doi.org/10.1108/13563280510596943>

Elrod, P & Tippet, D. (2002). The Death valley of change. *Journal of Organizational Change*, 15(3), 273-291.
<https://doi.org/10.1108/09534810210429309>

- Ling, B. Guo, Y. & Chen, D. (2018). Change Leadership and Employees' Commitment to Change A Multilevel Motivation Approach. *Journal of Personnel Psychology*, 17(2), 83–93.
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000199>
- Matos, P & Esposito, M. (2014). Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324-341.
<https://doi.org/10.1108/JMD-05-2012-0058>
- Nordahl-Pedersen, H., & Heggholmen, K. (2022). What promotes motivation and learning in project management students?. *Procedia Computer Science*, 196, 791–799.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.077>
- Orobosa A. I., & Arimie C., J. (2023). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. *Romanian Economic Journal*, 26(85), 31–48.
<https://doi.org/10.24818/REJ/2023/85/04>
- Rafferty, E., A. & Griffin, A., M. (2014). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154 –1162.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Todnem, R. (2005). Organizational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
<https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Vos, J., F., J., & Rupert, J., (2018). Change agent's contribution to recipients' resistance to change: A two-sided story. *European Management Journal*, 36(4), 453-462.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.11.004>
- Warrick, D.D. (2022). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizon*, 66(4), 433-441.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.001>
- Xing, L. Sun, J-M, Jepsen, D. & Zhang, Y. (2023). Supervisor negative feedback and employee motivation to learn: An attribution perspective. *Sage Journals*, 76(2), 310-340.
<https://doi.org/10.1177/001872672110385>

Internetsidor

Centrum för arbets-och-miljömedicin. (2023-11-23). Organisatoriska faktorer.

<https://www.camm.regionstockholm.se/var-verksamhet/amnesomraden/organisatoriska-och-sociala-faktorer-i-arbetet/organisatoriska-faktorer/>

Bilagor

Intervjuguide

Generella frågor:

1. När anställdes du inom organisationen?
2. Vad är din roll inom organisationen?
3. Kan du ge en generell bild av hur ditt arbete är upplagt?

Motivation:

4. Redogör dina förväntningar på företagsförvärvet?
5. Kan du återge några specifika exempel på hur du blev motiverad?
6. Vad kan organisationen bidra med för att du ska känna dig motiverad på din arbetsplats?

Förändringsprocessen:

7. Hur har du upplevt att företagsförvärvet påverkat ditt arbete och din roll?
8. Upplever du att förändringsprocessen genomförts utifrån en tydlig planering?
9. Vilka organisatoriska faktorer tror du skulle kunna bidra och underlätta vid genomförandet av förändringsprocessen?
10. Vad har förvånat dig gällande företagsförvärvet? (företagskultur, processer?)

Kommunikation:

11. Hur upplever du att kommunikationen kring företagsförvärvet förmedlats? Tillräcklig, tydlig, regelbunden. På vilket sätt?
12. Anser du att kommunikationen gällande förändringen saknar någonting eller behöver förbättras?
13. Upplever du att det har funnits möjlighet att uttrycka dina egna funderingar eller åsikter kring förändringsarbetet?
14. Upplever du att det finns någon brist på kommunikationen som påverkat ditt arbete och inställning till förändringen? - Vilken effekt får bristen på kommunikation?

Motstånd:

15. Upplever du några utmaningar relaterade till företagsförvärvet hos dig själv eller andra medarbetare? - på vilket sätt tror du att dessa utmaningar skulle kunna undvikas?
16. Hur upplever du att förändringsprocessen påverkat din arbetsmoral och engagemang?
17. Upplever du några risker eller rädslor hos dig själv eller kollegor som är relaterade till förändringsprocessen?

Interview Guide

General questions:

1. When were you hired by the organization?
2. What is your role within the organization?
3. Can you give a general picture of how your work is structured?

Motivation:

4. Can you outline your expectations for the acquisition?
5. Can you share some specific examples of how you were motivated?
6. What can the organization contribute to in order to make you feel motivated in your workplace?

The process of change:

7. How have you felt that the acquisition has affected your work and your role?
8. Do you feel that the change process has been carried out on the basis of clear planning?
9. What organizational factors do you think could contribute and facilitate the implementation of the change process?
10. What has surprised you about the acquisition? (company culture, processes?)

Communication:

11. How do you feel that the communication about the acquisition has been mediated?
Adequate, clear, regular. How?
12. Do you think that the communication about the change is missing or needs to be improved?
13. Do you feel that there has been an opportunity to express your own thoughts or opinions about the process?
14. Do you feel that there is a lack of communication that has affected your work and attitude towards the change? - What effect does the lack of communication have?

Resistance:

15. Do you experience any challenges related to the acquisition of the company in yourself or other employees? - How do you think these challenges could be avoided?
16. How do you feel that the change process has affected your work ethic and commitment?
17. Do you experience any risks or fears in yourself or colleagues that are related to the change process?