

Att leda genom motstånd till förändring

- En kvalitativ studie om ledarskap på Försäkringskassan

Kandidatuppsats
Offentlig Förvaltning
Arezo Faridpour
Una Gutlic

A-K2018:19

Program: Administratörprogrammet

Svensk titel: Att leda genom motstånd till förändring

Engelsk titel: To lead through resistance to change

Utgivningsår: VT 2019

Författare: Arezoo Faridpour och Una Gutlic

Handledare: Andreas Liljegren

Examinator: Osvaldo Salas

Nyckelord: Försäkringskassan, ledarskap, förändring, motstånd, kvalitativ studie

Sammanfattning

Genom alla år har Försäkringskassan funnits till för människans sociala trygghet. Tanken är att det ska finnas hjälp när det behövs, såsom vid sjukdom och funktionsnedsättning, bidrag till barn etc. Det vill säga att människor fortfarande ska få chansen till trygghet trots att livet väljer att ta en ny vändning. Dock har Försäkringskassan fått mycket kritik mot sig och blivit ifrågasatt många gånger kring ledningens arbete. Vårt syfte med denna kvalitativa studie var att få en större inblick om ledarskapet på Försäkringskassan samt hur den påverkas genom förändring och motstånd.

Därmed valde vi att intervjua sex enhetschefer som arbetar på Försäkringskassan, där de fick chansen att yttra sig frivilligt genom en semistrukturerad intervju. Vi ansåg att denna metod var den mest effektiva för att kunna förstå innebörden av ledarskapet under förändringar och motstånd. Med hjälp av vår teori kunde vi genom vår analys komma fram till att enhetscheferna uppfattar sitt ledarskap som transformativt. Vår analys har gett oss svar på att alla enhetschefer på Försäkringskassan uppfattar sig själva som transformativa ledare. Vi har även kommit fram till att deras ledarskapsstil spelar en stor roll i hur de bekämpar motstånd som uppkommer genom förändringar inom organisationer. Det vill säga hur de har valt att hantera förändringarna och motstånden i organisationen. Resultatet försäkrade oss om att enhetschefer hade mycket gemensamt gällande sitt ledarskap. Respondenterna använde sig utav samma begrepp såsom kommunikation, lyhördhet och tillgänglighet för att leda genom motstånd vid förändring.

Abstract

The Swedish Social Insurance Agency (Försäkringskassan) has through the years aimed to support the social security system. The idea is that there should be assistance when needed, such as providing financial security in the event of illness, disability and for families with children. The vision behind this is a society where people can get a chance to feel secure even when life takes an unexpected turn.

However, the Social Insurance Agency has received a lot of criticism about their management and their work has been questioned many times. Our aim with this qualitative study is to obtain a greater insight into the leadership of the Swedish Social Insurance Agency and how it is affected by change and resistance. Thus, we chose to interview six head of unit managers who work at the Swedish Social Insurance Agency where they were given the opportunity to speak freely through a semi-structured interview. We felt that this method was the most effective one in order to understand the meaning of leadership during changes and resistance. With the help of our theory, through our analysis, we could find that the managers perceive their leadership as transformative and that they perceive themselves as transformative leaders. We also came to the conclusion that their leadership style plays a major role in how they combat resistance that arises through changes within organizations. That is, how they have chosen to handle the changes and the oppositions in the organization. The result assured us that that unit managers have a lot in common regarding their leadership. The respondents used the same concepts such as communication, responsiveness and accessibility/availability to lead through resistance during change.

Förord

Tillsammans vill vi framföra ett stort tack till alla som genuint har stöttat oss genom vårt arbete med denna uppsats. Ett stort tack till de enhetschefer som tog sig tid för intervjuer som i sin tur gav oss en intressant analys och en inblick i vår forskningsstudie.

Sist men inte minst, ett stort tack till våra handledare Andreas Liljegren och Osvaldo Salas för all vägledning genom hela studiens gång.

Tack!

Borås Januari 2019

Arezo Faridpour och Una Gutlic

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 <i>Syfte och frågeställningar</i>	5
1.2 <i>Avgränsningar</i>	5
1.3 <i>Bakgrund</i>	5
1.4 <i>Kritik mot försäkringskassan</i>	5
1.5 <i>Sämre ledarskap inom offentlig förvaltning</i>	6
2. Tidigare forskning	6
2.1 <i>Ledarskap</i>	6
2.2 <i>Ledarskap genom förändring och motstånd</i>	7
3. Teori	8
3.1 <i>Ledarskapsstil</i>	8
3.2 <i>Transformativt ledarskap</i>	9
3.3 <i>Transaktionellt ledarskap</i>	10
4. Metodval	10
4.1 <i>Kvalitativ studie</i>	10
4.2 <i>Validitet och reliabilitet</i>	11
4.3 <i>Genomförande av intervjuerna</i>	11
4.4 <i>Etiska övervägande</i>	12
4.5 <i>Urval</i>	13
4.6 <i>Semistrukturerade intervjuer</i>	13
4.7 <i>Analys av datamaterial</i>	13
5. Resultat	14
5.1 <i>Ledarskapet på försäkringskassan</i>	14
5.2 <i>Förändring</i>	16
5.3 <i>Motstånd</i>	18
6. <i>Diskussion</i>	21
7. Slutsats	23
8. Vidare forskning	24
9. Referenslista	26
10. Bilagor	28
10.1 <i>Bilaga 1</i>	28
10.2 <i>Bilaga 2</i>	28

1. Inledning

Försäkringskassan har under åren genomgått flera förändringsprocesser, där motstånd är något som ständigt har uppkommit vilket lett till att myndigheten blivit aktuell. Det har bildats kritik och diskussioner kring myndighetens ledning. Vi vill därmed se närmare på hur cheferna med sitt ledarskap handskas med förändringsprocesser samt motstånd. Dessutom ser motstånd ut på olika sätt och vi vill se över dessa för att få en bättre inblick, men också veta hur och varför ledarskapet har en sådan stor roll till att ta ställning i dessa omständigheter. Det är ytterst relevant för chefer att kunna fungera som en förbindelse mellan teamet och omgivningen. Det vi önskar med studien är att ta reda på vilka faktorer som är viktiga i ett ledarskap för att kunna underlätta en förändringsprocess där motstånd uppkommer.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur enhetschefer ser på att leda genom motstånd till förändring inom Försäkringskassan.

- Hur upplever enhetscheferna sitt ledarskap?
- Hur påverkar förändringar inom organisationen enhetschefernas ledarskap?
- Hur leder enhetscheferna genom motstånd vid förändring?

1.2 Avgränsningar

De frågeställningar som skall besvaras för att kunna uppnå syftet med vår forskningsstudie har resulterat i att vi enbart inriktat oss på ett chefsperspektiv. Det betyder att vi uteslutit medarbetarperspektivet. Däremot hade det varit bra med ett medarbetarperspektiv för att kunna jämföra chefernas och medarbetarnas uppfattningar på ledarskapet. Dock hade vi inte kunnat ha med båda perspektiven på grund av tidsramen för detta forskningsarbete. Vi har även valt att inte utgå från något specifikt kön, ålder eller anställningstid då det inte är relevant för vår studie. Alla sex av våra respondenter är enhetschefer och arbetar på samma nivå. Olika positioner medför olika skyldigheter och sysslor därför avgränsade vi oss efter samma arbetsnivå för bästa resultat.

1.3 Bakgrund

Försäkringskassan har utvecklats drastiskt genom tiderna och redan under 1700-talet utvecklades nya idéer om att starta en sjukkasse. Idag ser det givetvis annorlunda ut och samverkan ligger på olika nivåer då olika myndigheter och organisationer arbetar tillsammans. Försäkringskassan är en styrelsemyndighet som är utsedd av regeringen (Försäkringskassan, 2018).

1.4 Kritik mot Försäkringskassan

År 2008 genomgick Försäkringskassan en stor omorganisation. Syftet med omorganisationen var för den ekonomiska situationen som var en risk för försämrad kvalitet på försäkringskassans verksamhet (Statskontoret, 2018). Förändringsarbetet har kostat mycket

pengar och målet med omorganisationen var att öka försäkringskassans förtroende och legitimitet. För att kunna göra detta krävs det i sin tur att ha högt uppsatt personal för att kunna genomföra detta samt sprida det vidare, vilket inte är så lätt med tanke på den hårda kritiken de har fått emot sig (Försäkringskassan, 2018). De senaste åren har Försäkringskassan fått väldigt mycket kritik mot sig som har slagit hårt mot organisationen. Det finns rubriker såsom "Försäkringskassan bemöter kritiken", "Kritik mot regeringens styrning av Försäkringskassan", "Försäkringskassan får kritik av JO" och "Allvarlig kritik mot Försäkringskassan" etc. (Facklig Juridik 2017-10-04, Svenskt Näringsliv 2018-11-09, DN 2018-03-17, Dagens Arena 2018-03-19). Framförallt har det varit på grund av förändringar och motstånd inom organisationen som utgjort problematiken. En förändring inom organisationer innebär framförallt en utveckling och en förbättring för organisationsprocessen. Det betyder att både ledare och medarbetare alltid varit medvetna om att organisationen måste sträva framåt för att överleva. Det som då skapat funderingar är varför motstånd fortsätter att vara en konsekvens av förändringsprocesser. Ledningen har alltid haft det största ansvaret och därför har den största delen av problematiken legat hos dem (Holmberg & Henning, 2003).

1.5 Sämre ledarskap inom offentlig sektor

Det har också framgått en bild av ett sämre ledarskap inom den offentliga sektorn. Jämförelser har gjorts med den privata sektorn och de privata ledarna tycks passa som mycket bättre ledare. Detta har skapat en problematik vad gäller offentligt ledarskap (Holmberg & Henning, 2003).

Det var med denna anledning vi valde att fokusera på enhetschefernas roll för att inse problematiken bättre och därmed inrikta oss hur förändringarna sker genom motstånd.

2. Tidigare forskning

2.1 Ledarskap

Det som framhålls om ledarskap inom tidigare forskning handlar om vad som egentligen definierar ledarskapet. Det diskuteras mycket om att personlighet och karaktär har ett samband till hur vissa typer av ledarskap är. Tidigare forskning försöker förtydliga bilden av personlighet och karaktär genom att använda sig av olika begrepp kopplat till dessa exempelvis självförtroende, ambition, uthållighet, kreativitet, eftertänksamhet samt mod (Alvesson & Sveningsson, 2011). Inom forskningen upprepas frågan om ledarskap egentligen anses vara en social process eller bara karaktärsdrag hos en person. Forskare tänker sig att det bara är vissa personer som hade varit ledare om det handlade om karaktärsdrag. Dock anses det att det existerar flera ledare och att det inte går att skilja på ledaren och den grupp av personer som blir ledda och att ledarskap därför anses vara en social process (Wahl, Holgersson, Höök & Linghag, 2001).

Personlighet är ett diskuterat ämne vad gäller ledarskap vilket också har visats i en kvalitativ studie som gjorts av Stefan Boethius och Martin Ehdin. Denna tidigare forskning ger en tydlig bild på vad ledare och chefer tänker kring ett gott ledarskap samt hur viktig en ledares karaktär är för att denna skall lyckas med ett bra ledarskap även vid svåra situationer och beslut som kan uppstå vid till exempel förändringar inom organisationen. Syftet med deras studie var att ta reda på vad som kännetecknar ett bra ledarskap samt hur du blir en god ledare. Vidare ville de genom sitt resultat kunna skapa en modell som andra chefer och ledare skulle kunna använda sig av i praktiken för att förbättra sitt sätt att leda (Boethius & Ehdin, 2000).

Vid undersökningen genomfördes 49 intervjuer med chefer och ledare som haft en viktig roll inom politiken, näringslivet och förvaltningen. Efter sina 49 intervjuer kunde Boethius och Ehdin komma fram till en slutsats vilket var att alla respondenter hade samma tanke kring vad som var den viktigaste faktorn för ett utmärkt ledarskap. Mer än majoriteten av respondenterna ansåg att personlighet samt synen på värdegemenskap var en stor del till ett gott ledarskap. Det är personligheten som avgör vilken typ av ledarskap en har och enligt respondenterna skall en väldigt bra ledare kunna vara strigent. Detta är en viktig egenskap att ha som ledare om man skall lyckas ta tuffa beslut och handskas med kritiska situationer. Dessa situationer kan uppstå vid till exempel förändringar inom organisationer som även kan leda till motstånd från medarbetare som också uppfattas som besvärligt. Det tar tid att förbättra sitt ledarskap och enligt forskarna krävs det att en arbetar med sin personlighet för att göra framsteg och stärka sitt ledarskap (Boethius & Ehdin, 2000). Genom sin forskning bedömer Boethius och Ehdin att personligheten är mer betydelsefull än till exempel erfarenhet. De anser även att karaktären är mer väsentlig än kunskap vad gäller ledarskap (Boethius & Ehdin, 2000).

2.2 Ledarskap genom förändring och motstånd

Det är lika viktigt för de offentliga organisationerna som det är för de privata att ständigt förbättras inom organisationen. För att utveckling skall kunna ske måste det oftast ske förändringar vilket gör att dessa två går hand i hand och är därför lika mycket aktuella inom organisationer. Vid förändringar hamnar det största ansvaret på ledningen. En ledare ska i detta fall ta sig an flera nya och främst svåra uppgifter. Samtidigt som ledaren skall ha kvar sin roll som chef skall hen också vara ett stort stöd för sina medarbetare under hela förändringsprocessen. Detta innebär att det inte är enkelt att leda vid förändringar och detta blir därför en stor och svår utmaning för ledarna när deras ledarskap sätts på prov. För att förenkla förändringssituationer har forskningen påvisat att en ledare måste vara tillgänglig, motiverande och ge support (Wallo et al 2016).

Irene Lind Nilsson har forskat om chefers upplevelser att leda genom förändring och motstånd. Hon har intervjuat flera chefer som har fått ge sin berättelse om hur de upplever att leda genom förändring samt vad för typ av motstånd en kan stöta på under ett förändringsarbete. Irene Lind Nilsson tar upp att en förändring med andra ord kan beskrivas som en kritisk situation. Hon nämner också att ledarskapet utmanas av förändringsprojekt då

det sätter krav på ledarskapet. Mycket handlar om att lämpa ledarskapet efter förändringen som sedan påverkar organisationen i helhet. En kritisk situation är resultatet av något som inte är förväntat. Antingen är det en enskild händelse eller konsekvens av en förändring (Lind Nilsson 2003).

En förändring väcker många känslor hos personer som är involverade i förändringsarbetet. Lind Nilsson nämner några olika typer av respons chefer har fått uppleva vid förändringar inom organisationer. Några av dessa är aggression, ångest, kritik. Dessa reaktioner är ett hinder för förändringen och anses därför som motstånd. Flera chefer hade stor förståelse för de olika reaktioner de fick uppleva och anser att det är en naturlig reaktion från medarbetarna. De berättar även att anledningen till reaktionerna är på grund av att vissa varit ointresserade av förändringen och inte haft någon förståelse för den. Men de kan även erkänna att det kan bero på brister i deras eget ledarskap, att de själva inte lyckats motivera och skapa ett engagemang hos medarbetarna. Detta leder till att det bildats dålig stämning mellan chefer och medarbetare. Tilliten sjunker samtidigt som det blir brister i kommunikationen vilket resulterar i sämre samarbete mellan de två parterna. Det cheferna också nämner är att det inte bara är medarbetarna som påverkas under förändringar utan även de själva också. Enligt dem är det inte heller enkelt att ta sig an nya uppgifter och nytt ansvar och de känner press på grund av alla krav. De upplever att deras bekvämlighet försvinner och att mycket blir oklart vid en omställning. Slutligen har Lind Nilsson med hjälp av sin forskning kunnat dra en slutsats om att alla involverade i en omställning inom en organisation blir påverkade. Oftast blir chefer och medarbetare negativt påverkade. Chefer känner sig förvirrade samtidigt som medarbetarna kan känna frustration och vara kritiska. Detta resulterar i en negativ stämning som bromsar samverkan mellan ledningen och medarbetarna (Lind Nilsson 2003).

3. Teori

3.1 Ledarskapsstil

I Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap nämns de viktiga faktorerna till ett gott ledarskap. Ett exempel på detta är inspirerande motivation där fokuset ligger på att en ledare ska vara inspirerande och motiverande (Bass & Stogdill, 1990). Detta nämns också i tidigare forskning där chefer själv upplever att de vid förändring varit orsaken till att det uppstått motstånd på grund av att de inte varit en inspiration eller motivation till sina medarbetare (Lind Nilsson 2003).

Detta visar på betydelsen av en ledares karaktärsdrag. Dessutom har försäkringskassan fått väldigt mycket uppmärksamhet och kritik vilket är anledningen till att mycket förändring har skett inom myndigheten vilket i sin tur har påverkat ledningen. Därför känns denna teori mest relevant att tillämpa i vår studie för att kunna tolka vårt resultat och skapa en diskussion och vidare uppnå vårt syfte. Vi har valt att använda oss av Bass teori istället för James McGregor Burns teori om ledarskap som var den första att införa grundtanken om transformativt ledarskap. Skillnaden mellan Bass och James McGregor Burns teorier är att Burns anser att en skall skilja mellan de två ledarskapsstilarna. Bass anser istället att de två ledarskapsstilarna är en bra sammansättning och att de fyller ut varandra. Enligt Bass använder en lyckad ledare

sig av båda två stilarna (Bass & Stogdill, 1990). Vi valde Bass teori för att kunna tolka chefernas ledarskapsstilar enklare om det skulle förekomma att de använde sig av en kombination av både transformativt och transaktionellt ledarskap.

Även Bolman & Deal nämner att det är ett klokt val att använda sig av en kombination av olika ledarskapsstilar för att bli en god ledare som gruppen uppskattar. Ledarskap förknippas alltmer med hur en ledares karaktärsdrag och beteende är. Dessutom handlar det mycket om relationen mellan ledaren och gruppen som blir ledda samt situationen. Med detta menar Bolman & Deal att ledare har en viss typ av ledarskap beroende på i vilken verksamhet och situation man befinner sig i (Bolman & Deal (2014)).

3.2 Transformativt ledarskap

Bass redogör transformativt ledarskap genom fyra uppdelade korrelerade faktorer med olika innebörd (Bass & Stogdill, 1990).

Den första typen kallas **karismatiskt ledarskap**. Den karismatiska ledaren förhåller sig till riskvillighet, deltagande och stort fokus på förändring. Det som kännetecknar en karismatisk ledare är att hen alltid strävar efter att lämna ett gott intryck hos sina medarbetare. Det är viktigt att vara en förebild för att medarbetarna ska ta efter och vilja identifiera sig med sin ledare. Ledaren lägger dessutom mycket vikt på förändring och utveckling (Bass & Stogdill, 1990). Den andra faktorn kallas **inspirerande motivation** och handlar om att skapa en känsla av engagemang. För att lyckas måste ledaren motivera och vara en inspiration vilket hen gör med hjälp av kommunikation. Detta bidrar till att medarbetare vill vara delaktiga och att intresset växer. Det betyder att kommunikation är en viktig del då det hjälper ledaren att förmedla framtidsplaner och förväntningar vilket resulterar i engagemang (Bass & Stogdill, 1990). **Intellektuell stimulans** innebär att ledaren uppmuntrar och ger ett stöd till sina medarbetare som ska resultera i att medarbetarna vågar vara nyskapande, påhittiga och kritiserande. Ledaren ska ge en känsla av att hen har ett stort förtroende för sina medarbetare. Detta leder till att ledaren ger medarbetarna en chans att styra, ha ansvar samt makt (Bass & Stogdill, 1990). Den sista och fjärde faktorn **individuell omtanke** innebär att ledaren ska vara omtänksam gentemot sina medarbetare. Det man främst fokuserar på är allas individuella välmående. Detta visar ledaren genom att lyssna, visa uppmärksamhet, medkänsla och vara tillgänglig om någon behöver extra stöd (Bass & Stogdill, 1990).

3.3 Transaktionellt ledarskap

Det transaktionella ledarskapet handlar om mål, planering, uppföljning och kontroll, straff och belöning. Bass redogör det transaktionella ledarskapet genom att dela upp det i tre korrelerade komponenter (Bass & Stogdill, 1990).

Villkorlig belöning innebär att ett belöningssystem används av ledaren för att ge sina medarbetare ett skäl att vilja utföra sina uppgifter korrekt. Bra resultat ger belöning och negativa resultat kan ge straff (Bass & Stogdill, 1990).

Leda samtidigt som man söker avvikelser går ut på att ledaren med hjälp av regler

tydligt förmedlar hur ett korrekt arbete och ett opassande arbete genomförs. Fortsättningsvis kontrollerar ledarna att medarbetarna genomför sitt arbete korrekt samtidigt som de är uppmärksamma på om det uppkommer problem. Om problem uppstår ska ledaren kunna agera direkt (Bass & Stogdill, 1990).

Leda samtidigt som man passivt hanterar avvikelser innebär att ledaren väljer att agera när en medarbetare utfört något felaktigt i sitt arbete. Det betyder att ledaren endast ingriper när felet redan är gjort (Bass & Stogdill, 1990).

4. Metodval

4.1 Kvalitativ studie

I detta kapitel kommer vi att redogöra vårt metodval vi har använt oss utav för att få fram svar på våra frågeställningar. För att uppnå vårt syfte så har vi valt att använda oss av kvalitativ metod. Vårt fokus ligger på att få en större kunskap och förståelse i ämnet vi forskar inom. För oss är det viktigt att ta del av erfarenheter, upplevelser och åsikter för att nå vårt mål. Eftersom att vi vill fördjupa oss i vårt forskningsområde anser vi att det inte är lämpligt att ha en kvantitativ metod med enkäter som fokuserar på siffror och kvantitet (Bryman, 2018). Därmed har vi med omsorg valt våra frågeställningar som kommer att besvaras enligt oss på bästa sätt genom intervju som metod. Vi vill komma våra respondenter så nära som möjligt vilket görs genom intervjuer. Vi får en direktkontakt samt får ta del av personlig upplevelse vilket är vårt mål (Bryman, 2018). Genom att ta del av åsikter, erfarenhet, värderingar och upplevelser får vi våra frågeställningar besvarade samtidigt som vi får en djupare förståelse och helhetsbild. Vi har även lättare kunnat formulera oss när vi skrivit intervjufrågor för att specifikt få svar på det vi är ute efter. Vi har även på intervjun förklarat frågan om respondenten inte förstått, utöver har vi även ställt följdfrågor när vi fann något extra intressant för vår studie.

4.2 Validitet och reliabilitet

Eftersom att vi har valt att använda oss utav en kvalitativ metod, behöver vi därmed få fram en så klar bild som möjligt av kvaliteten på vår undersökning. Därav kommer reliabilitet och validitet in i bilden. Dessa två begrepp förklarar äktheten och tillförlitligheten i vår studie. Validitet innebär att ta reda på hur forskaren gör när hen mäter det som är avsett att mäta för forskningsstudien. När det gäller reliabilitet så rör det sig om undersökningen ger samma resultat om studien görs om på nytt (Guba & Lincoln 1994). Det finns en skillnad på hur dessa två begrepp tar plats i kvalitativa respektive kvantitativa studier (Bryman,2018). För att säkra trovärdigheten i den kvalitativa studien, bör en redovisa hela processen i forskningen för att därefter kunna följa författarnas tankar och åsikter om metodvalen (Arhne och Svensson 2011).

I vår studie har vi försökt öka reliabiliteten genom att tydligt beskriva i metodkapitlet hur vi har gått tillväga under forskning tidens gång. Reliabiliteten har vi också ökat genom att vi tillsammans har kontrollerat samt ständigt diskuterat studiens resultat under arbetets gång.

Det betyder att det är mer fördelaktigt att vara två personer än enbart en som skriver ett forskningsarbete (Kvale, 1997). Därav har vi även mejlat vår studie till vår handledare. Vi har tillsammans haft regelbunden kontakt via telefon och mejl som har gett oss en försäkran på vårt slutgiltiga resultat. Detta underlättade mycket eftersom vi fick hjälp med att rätta våra snedsteg och brister och kunde därmed försäkra oss på att vår studie varit tillförlitlig samt äkta. Det som dock kan vara svårt med kvalitativa undersökningar att veta om en verkligen mäter rätt saker eftersom människor har olika uppfattningar och attityder (Bryman,2018). Något ytterligare som är viktigt att tänka på är också hur man ställer frågan för ökad reliabilitet. Att ställa ett påstående innan frågan kan påverka respondentens svar. Självklart behöver det inte alltid vara så, men kan vara en stor faktor till det (Bryman,2018). Därför har vi varit noga med hur vi utformar våra intervjufrågor. Vi har försökt framställa chefernas uppfattningar samt situationer på det bästa sättet vi kunnat genom att följa de etiska kraven och skapat en intervjuguide. Vi valde även att transkribera våra intervjuer vilket betyder att vi tror att vi har rätt uppfattning om respondenternas verklighet då vi får med oss hela respondentens svar och alla viktiga delar när vi skriver vårt resultat. Det här går även att styrka genom att vår studie innehar beskrivningar av olika teorier som kan kopplas till studiens resultat. Vi har redovisat alla de olika stegen som en kvalitativ forskning kräver och som är nödvändiga.

När det gäller validitet är det viktigt att ställa rätt frågor till rätt person för att få det bästa resultatet (Bryman, 2018). För att dra ett exempel kan vi ta i vilken stor utsträckning ungdomar använder sig utav snus. Att då fråga hur mycket de tror andra ungdomar snusar skulle bli felaktig eftersom det då endast skulle utgå efter deras antaganden. Men genom att fråga direkt hur mycket de själva konsumerar snus skulle vi få ett mer trovärdigt svar som ökar vår validitet i studien (Bryman,2018).För att öka validiteten har vi anpassat våra intervjufrågor efter vår teori, vi har även diskuterat intervjufrågor med vår handledare. I denna studie har vi ständigt strävat efter hög reliabilitet och validitet. För att uppnå detta har vi framställt all vår data systematiskt och därefter tagit med det slutgiltiga resultatet som har växt fram under processen.

4.3 Genomförande av intervjuerna

Vi har valt att intervjua sex enhetschefer som arbetar på Försäkringskassan. Eftersom alla har valt att vara anonyma har vi namngett dem efter respondent 1,2,3,4,5 och 6. Detta för att det ska underlätta för oss samt för läsarna att inte blanda ihop dem. Vi har fått kontakt med dessa enhetschefer genom att kontakta dem via mejl och telefon. Vi har också valt att förbereda oss genom att vara pålästa på deras verksamhet för att ha så mycket kunskap som möjligt. Det nämndes även i mailet att det är helt frivilligt att ställa upp, och om så önskas får de avbryta under intervjuens gång. Det bör också tilläggas att vi har med hjälp av mobiltelefoner spelat in intervjuerna för att därefter transkriberat dem. Denna metod ansåg vi vara mest effektiv, då vi inte tappade bort oss som vi säkerligen skulle gjort ifall vi antecknade för hand istället för att lyssna. Alla intervjuer har skett på enhetschefernas arbetsplats.

Nackdelen med kvalitativ metod är att det tar väldigt lång tid att genomföra intervjuerna. Sedan kan svaren bli väldigt omfattande vilket gör att en måste skriva ner eller spela in. Det kan också vara känsligt att spela in då många kan anse det som obekvämt vilket kan påverka svaren, att respondenten svarar med mindre information än vad den egentligen vill. Detta leder till att en går miste om information till sin studie. En kan inte heller påverka vad intervjupersonen egentligen säger. De kanske bara pratar om det positiva tex nämna alla bra punkter med deras ledarskap men väljer att inte prata om sina svagheter osv vilket kan ge en skev och ensidig bild. För att undvika nackdelar valde vi respondenterna med mycket omsorg. Det vill säga att vi anpassade oss efter vår syfte och frågeställningar. Personerna vi intervjuade var lämpade till vår forskning (Bryman, 2018).

4.4 Etiska överväganden

När kvalitativa metoder används bör de etiska aspekterna uppfyllas. Detta eftersom att samtliga respondenter väljer att dela med sig av deras personliga åsikter och erfarenheter, men också information som kan komma att vara känslig. Något som absolut inte får hända är att riskera att informationen som har getts ut kan komma till skada. Därför kan vi inte heller skriva exakt allt som har sagts under intervjuerna, speciellt om respondenterna själva önskar det. Detta fick vi ta stor hänsyn till då litteraturen likaså nämner att trots att viss information är viktig, kan den inte alltid tas med från forskaren på grund av etiska skäl (Bryman, 2018).

Det finns fyra huvudkrav som vi anpassat oss efter. Dessa består av; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. I *informationskravet* ska det finnas med information om villkoren för alla deltagande i undersökningen (Bryman,2018). I vårt fall nämndes det att undersökningen är helt frivillig, och om så önskas får de avbryta sin medverkan när som helst. I informationskravet tog vi också med undersökningens syfte och sammanfattade vad studien handlade om. I *samtyckeskravet* fick vi respondentens samtycke på att delta i vår undersökning genom att låtas bli intervjuad. Samtyckeskravet innebär att vi får tillåtelse av respondenter att utföra vår intervju. Dessutom är det respondentens egna val över förutsättningarna och får bestämma själv om/när deltagandet ska avbrytas utan några som helst negativa påföljder (Bryman,2018). *Konfidentialitetskravet* handlar om att alla personuppgifter ska förvaras på ett säkert sätt där det inte finns någon möjlighet för obehöriga att få kännedom över (Bryman,2018). Vi har i vårt fall bevarat respondenternas personuppgifter så att de inte har spridits ut till allmänheten. I *nyttjandekravet* finns det information om att respondenterna endast får användas för forskningsändamål och inget annat (Bryman,2018). Detta har vi tagit med i vårt intervjubrev som respondenterna fått skickade till sig på mejlen.

4.5 Urval

Försäkringskassan har genomgått flera förändringsprocesser de senaste åren, vilket har utgjort både problematik där motstånd har kommit i centrum men också varit effektivt då omorganisationen har varit nödvändiga. Därför valde vi att använda oss av Bryman (2018)

metod som utgår ifrån personerna vi ska intervjua har kännedom samt vet hur det fungerar i det vi ska undersöka, för att få så mycket kunskap som möjligt. Tillsammans ska vi ta del av deras erfarenheter för att kunna utöka studiens förtrogenhet. Denna typ av metod kallas för strategiskt urval eftersom att vi inte tar slumpmässiga deltagare, utan med stor omsorg väljer de mest kunniga inom vårt område (Bryman, 2018).

Vi kontaktade samtliga sex enhetschefer genom mejl men också telefon som vi fick tag på genom en bekant till oss som arbetar på Försäkringskassan, alltså gick det till via snöbollsmetoden (Bryman,2018). Vi blev tilldelade sex olika enhetschefer som arbetar på samma nivå av vår kontakt som även arbetar som områdeschef. Därefter fick vi planerat en tid att träffa dem när de hade tid i sitt schema för att bli intervjuade.

4.6 Semistrukturerade intervjuer

Våra intervjuer är så kallade semistrukturerade. Anledningen till att vi valde semistrukturerade är för att man inte behöver anpassa sig helt efter en mall utan respondenterna får chans att leda intervjun vilket är mer till respondenternas fördel (Bryman, 2018). Alla frågor ställs till varje respondent, men med hjälp av en semistrukturerad intervju får vi chansen till en större uppfattning av deras tankar och ideér. Likaså ger det oss också tillfälle att ställa mer följdfrågor till respondenternas svar och det blir inte heller lika ansträngt då vi anpassar oss mer efter dem, än vår intervjumall (Bryman, 2018). En semistrukturerad intervju brukar vanligtvis bestå av öppna frågor som därefter blir mer detaljerade. Detta ger respondenterna en känsla av att det inte är lika formellt och de kan känna sig mer bekväma att berätta mer och att det istället är dem som får styra samtalet än vi som intervjuar (Bryman, 2018).

I denna kvalitativa studie valde vi att använda oss utav semistrukturerade intervjuer. Dock hade vi istället kunnat ta användning av deltagande observationer som metod också. Fördelen med detta hade varit att vi skulle få se med egna ögon hur det fungerar istället för att få höra det från enhetscheferna. Det vill säga att vi hade fått kännedom ifall något fungerar på annat sätt än det som har sagts. Men å andra sidan hade det också kunnat förvränga bilden då människor kan agera på ett annat sätt än vanligt, när de vet att dem är iakttagna av andra människor. Vi anser att en deltagande observation hade fungerat bäst ifall personerna inte vet om att de är iakttagna. Det skulle vara lättare att se verklighetsbilden utifrån observatörerna ögon. Däremot skulle det i detta fall vara väldigt svårt att göra en deltagande observation utan att enhetscheferna vet om det med tanke på att studien sker på deras egen arbetsplats (Bryman,2018).

4.7 Analys av datamaterial

För att underlätta läsningen av intervjuerna valde vi att spela in allt med hjälp av våra mobiltelefoner, för att därefter transkribera det samlade materialet. Detta underlättade processen samt gav oss en tydligare bild av den kvalitativa studien, vilket också nämns av Bryman (2018).

Fortsättningsvis anges även att kodning är ett effektivt sätt på så sätt att lägga etiketter och respondenternas namn efter viktiga stycken som ska tas med. Därefter kan vi fragmentera datamaterialet och på så sätt kommer man kunna urskilja likheter och skillnader av materialet (Bryman 2018). Detta gjorde vi med hjälp av att transkribera alla framförda intervjuer genom att göra en noggrann undersökning. Att transkribera intervjuer underlättar processen för att få en klar och begriplig analys av intervjumaterialet för att därefter granska och få en lättläst text av enhetschefernas intervju svar (Bryman, 2018).

Vi har också urskiljt kategorierna och delat in de i fyra grupper. Dessa namngav vi för bakgrundsfrågor, allmänt om ledarskap, förändring och motstånd. På detta sätt kunde utan några svårigheter skilja på alla lik- och olikheter i kategorierna utifrån enhetschefernas svar genom att lägga namn och etiketter på. Detta sätt är en mycket vanligt inom kodning tekniken (Bryman, 2018).

5. Resultat - Analys av empiri

5.1 Ledarskapet på försäkringskassan

Majoriteten av våra respondenter har beskrivit sig själva som demokratiska, lyhörda, hjälpsamma, och engagerade ledare. Något som cheferna har gemensamt är att de alla tycker det är viktigt med teamkänsla. De berättar att en stor del av tiden av att vara ledare går åt att värna om gruppen. De jobbar mycket med att engagera sig i sina medarbetare, både individuellt och som en grupp.

”Jag upplever mig själv som 50 % ledare och 50% coach. För mig är det viktigt att vara ett stöd och inte bara en chef som dirigerar. Jag anser det som en fördel till gruppen men också som något bra för mina medarbetares individuella utveckling ” Chef 2

*”Jag upplever mig själv som en bra lyssnare. Det är även en egenskap som jag anser leder till ett gott ledarskap. Medarbetarna ska känna min närvaro och att jag är tillgänglig. Det är viktigt att mina medarbetare känner sig hörda. Allas åsikter och tankar är viktiga för mig.”
Chef 6*

Flera av våra respondenter har gett intryck av **individuell omtanke** som hör ihop med det transformativa ledarskapet. Det handlar om att vara uppmärksam och att fokuset hamnar på allas välmående vilket respondenternas svar gett intryck av.

Samtliga av våra respondenter anser sig vara inspirerande och motiverande ledare. De berättar att en stor del av deras ledarskap består av att ge feedback. Flera av cheferna nämner att de använder sig av individuella samtal då och då för att jobba på medarbetarnas individuella utveckling men också för att ge motivation och inspiration. De anser detta arbetssätt vara en av fördelarna hos deras roll som ledare.

“Att ge medarbetare beröm anser jag ger uppmuntran till ett ännu bättre arbete i framtiden. Även konstruktiv kritik som ofta anses som negativ leder till utveckling och ett större engagemang” Chef 1

Våra sex respondenter förklarar att deras största fokus ligger på att kommunicera med sina medarbetare. Kommunikation ger möjlighet till att inspirera varandra och detta leder även till att motivationen lever kvar. Mycket handlar om att väcka intresse och bevara det hos sina medarbetare. De förklarar att det kan vara den svåraste men den viktigaste arbetsuppgiften de har som ledare.

“Jag har upplevt flera gånger att medarbetare kört fast och att det endast behövs ett enda samtal för att drivet skall återkomma. Detta gjorde att jag insåg vikten av att vara en kommunikativ ledare och vilket resulterade till att jag fick göra det till en av mina styrkor som ledare.” Chef 3

Att våra respondenter använder sig av kommunikation för att kunna skapa motivation och vara inspirerande är ett bevis på att de förhåller sig till **inspirerande motivation** som tillhör det transformativa ledarskapet. Två av våra respondenter har visat sig ha en positiv inställning till förändringar. De anser att en organisation brister i sin utveckling om det inte sker några förändringar alls. De berättar även att Försäkringskassan som myndighet har varit och är med om många förändringar och att en som ledare inte ska se förändringar som något hinder. Det innebär att två av våra respondenternas ledarskap har ett samband med det transformativa, mer specifikt det **karismatiska ledarskapet**.

“Jag är den typ av ledare som ser fram emot förändringar. Mycket av mitt ledarskap handlar om att man alltid ska utvecklas och bli mer effektiv vilket man enligt mig blir av förändringar.” Chef 4

Våra två respondenter visar även drag av **intellektuell stimulans** som också kopplas till det transformativa ledarskapet. De förklarar att de ser positivt på medarbetare som tänker nytt och kreativt.

“Ett av mina mål som ledare är att skapa en kreativ och påhittig atmosfär bland mina medarbetare så att det skapas nya ideer som förhoppningsvis leder till förändringar.” Chef 6

Samtliga av våra intervjupersoner nämner att de aktivt jobbar med tillit och förtroende. De anser sig vara pålitliga ledare som tycker det är viktigt att känna förtroende för sina medarbetare och tvärtom. Enligt de avgör förtroende och tillit hur mycket makt och ansvar en chef kan ge till sin medarbetare. Detta är även viktigt för nyskapande och kreativt tänk hos medarbetare. Tre av våra respondenter trycker extra mycket på att eget ansvar ger en större frihet vilket resulterar i att medarbetaren får chansen att vara mer kreativ. Tre av cheferna

betraktar sig själva som mycket kreativa i sin roll som chef vilket leder till att de stödjer nyskapande medarbetare extra mycket.

“För mig är det viktigt att man inte tänker i samma banor hela tiden. Jag vill ge mina arbetare chansen att vara kreativa och fria. Jag är den typen som älskar att släppa på kontrollen.” Chef 1

Fem av våra respondenter betraktar sig själva som icke kontrollerande ledare. De håller fast vid att undvika kontroll och att det egentligen handlar om att vara på plats och att visa intresse för sina medarbetare för att man ska ha tillräckligt koll på läget. De ser kontroll som ett hinder för organisationen. Två av respondenterna nämner att de tidigare varit kontrollerande men att de med tiden ändrat sitt sätt att vara ledare på. Dock skiljer sig en av cheferna från resterande.

“Jag är en resultatorienterad och målinriktad ledare. För att det ska gå framåt är det viktigt att alla sköter sitt arbete annars påverkar det organisationen. Det är vid dessa tillfällen jag tycker det behövs ordentlig kontroll. Det är viktigt att alla följer sina arbetsuppgifter och regler.” Chef 4

Resterande respondenterna ger intryck av det transaktionella ledarskapet då de **aktivt söker efter avvikelser**. På detta sätt hinner de lösa problemen snabbt. Dessutom förknippas de med det transaktionella ledarskapet då de passivt hanterar avvikelser.

“Jag är en strukturerad ledare. Jag är noga med planering och att sätta upp mål samt delmål. Jag är dock inte rädd för strul och tar itu med det när det sker. Då anpassar jag mig efter det och utreder vad som hänt.” Chef 3

Sammanfattningsvis har samtliga respondenter främst gett ett intryck av det transformativa ledarskapet. De har lyft fram sina egenskaper såsom individuell omtanke, intellektuell stimulans etc. som kännetecknar det transformativa ledarskapet. Samtidigt finns det även svaga drag av det transaktionella ledarskapet på sättet ledarna aktivt söker efter avvikelser. En av ledarna visar även mer kontrollbehov än resterande.

5.2 Förändring

I samtliga intervjuer framstod det tydligt att det är otroligt viktigt för alla inblandade att vara överens med varandra. Våra respondenter berättar att det viktigaste som ingår i deras plan vid förändringssituationer är att få med alla inblandade på samma bana och med detta menas att alla ska godta förändringen. Detta för att kunna minska risken att organisationens stabilitet ska komma i obalans och förstöras. Därför kan det i sin tur skapa osäkerhet bland dem när nya förändringar kommer att ta plats i organisationen. Det kan då kännas lite tryggare för samtliga arbetare när de själva förstår innebörden och varför det faktiskt är viktigt.

Kommunikationen är det viktigaste redskapet för att allt ska gå enligt planen. Dock betonar

två av cheferna att det oftast inte går enligt planen även om man planerat länge. Det gäller att vara en anpassningsbar chef.

“Alla människor mår bra av dagliga rutiner för att kunna få en så bra livskvalité som möjligt. Livskvalitén påverkas också av olika faktorer. Det kan till exempel gälla maten man stoppar i sig, daglig träning, god sömn men även hälsosamma relationer m.m. kan förbättra en människas mående drastiskt. När en person däremot kommer in i en dålig svacka med inga rutiner kommer personen likaså i obalans, vilket skapar otrygghet. Precis på samma sätt fungerar det i en organisation vid förändringsprocesser. ” Chef 5

Därav är det ytterst betydelsefullt att förhålla sig till reglerna och att de befintliga medarbetarna har samma synsätt och följer alla rutiner och struktur tillsammans.

Samtliga av våra respondenter tycker likadant vad gäller förväntningarna de hade haft på sina ledare om de istället själva var medarbetare . Det framgår att våra respondenter hade förväntat sig en ledare med mycket entusiasm vid nya implementeringar. Det är viktigt att en ledare framför det positiva med en förändring. Det en helst vill höra är fördelar med något som en vet inte förhåller sig till den vanliga ordningen enligt våra respondenter. Därav är det även väsentligt med kommunikation. Flera av våra intervjupersoner betonar att de hade upplevt det positivt om de hade haft en ledare som de kunde prata med utan att det uppkommer några svårigheter. Förändringar kan vara extra känsliga och en av enhetscheferna erkänner att de också haft svårt med att hantera förändringar men att hen blivit mer bekväm med tiden. Enhetschefen berättar att en lyhörd och omhändertagande chef i dessa stunder är väldigt viktig att ha. Dessa egenskaper hos en chef skapar en trygghet enligt enhetschefen. Ledarskapet vid förändringsprocesser har en viktig och betydande roll för organisationen. Dock bör en vidta olika åtgärder vid förändringar inom organisationen. En av våra respondenter beskriver sitt ledarskap som ‘gott och blandat’ vid förändringsprocesser. Hen menar att man varje dag kan handla på olika sätt och att det kan gå bra men även dåligt. I dessa fall är det viktigt att en som ledare aldrig släpper taget oavsett vad som sker.

“På rak arm kan jag påpeka att det är delaktighet för gruppen som avgör hanteringen av förändringsprocessen. Som enhetschef måste jag fatta viktiga beslut, visa entusiasm för gruppen, förklara varför det är så viktigt med att aldrig ge upp, skapa trygghet hos arbetarna, lyssna på råd, hjälp och andras idéer osv. Jag försöker tänka på hur jag kan inspirera och motivera mina kollegor för bättre engagemang i arbetsgruppen. Jag skulle därmed vilja påstå att ledarskapet bör handla om att ständigt förbättra samarbetet mellan samtliga. ” Chef 2

Det som chef 2 nämner är något som förknippas till **inspirerande motivation** eftersom att ledaren försöker få med alla sina medarbetare att känna motivation och inspiration. Dessutom tar den **intellektuella stimulansen** plats för att skapa trygghet genom att vara ett stöd och ge råd och tips till sina medarbetare.

Det är viktigt att kunna anpassa sitt ledarskap utifrån arbetarnas behov när det sker förändringar enligt respondenterna. Som enhetschef bör en även vara mer tillmötesgående och tillgänglig än vanligt under vissa omständigheter. Det kan uppstå situationer där medarbetarna behöver extra beröm och då måste ledarna vara uppmärksamma på det. Detta kan också vara ett sätt för att inte förlora duktiga kollegor i förändringsprocessen och därmed bör mycket fokus läggas på ledarskapets betydelse för medarbetarna. Detta kan man koppla till **individuell omtanke** där medarbetarnas välmående prioriteras genom att vara en uppmärksam och lyhörd ledare.

“Det finns mardrömsscenario att många vill säga upp sig hellre än att acceptera förändringar i organisationer. Detta skulle göra mer skada på oss än dem.” Chef 4

Detta påvisar att medarbetarna är viktiga och därmed också förtjänar att höra det. De är duktiga och betydelsefulla för förändringsprocessen.

“Det är svårt att tala för andra, men jag skulle vilja gissa på att förändringarna har betytt mycket för medarbetarna beroende på hur vi enhetschefer väljer att hantera situationen. Det är omöjligt att kunna genomföra en omorganisation utan medarbetarna och jag tror att det är viktigt att de ska veta det, och veta att de är viktiga för oss.” Chef 1

Det är vanligt att det sker förändringar inom organisationen men det sker även förändringar i enhetschefernas sätt att leda på, speciellt vid förändringssituationer. Det framgår via våra intervjuer att enhetscheferna är tvungna att förändra sina ledarstilar beroende på vilken förändring som sker och hur den påverkar de anställda. Det vissa av våra respondenter har gemensamt är att de i många fall måste planera sitt sätt att leda. De berättar att rollen som ledare inte faller lika naturligt. Enhetscheferna får inrätta sig efter situationerna. Det är en balans mellan planering och spontanitet. Detta kan man förknippa med det **karismatiska ledarskapet** där ledarna sätter stort fokus på förändringar som handlar om organisationen, medarbetare men också till exempel förändring i sitt egna ledarskap. En av cheferna nämner att hen får jobba på sig själv som ledare.

“Vissa egenskaper är man tvungen att lägga på hyllan när det handlar om förändringar inom organisationen. Det som händer är att jag istället lägger ytterligare energi på att till exempel vara tydlig, en bättre problemlösare och en extra motiverande coach. Ledarstilen ändras beroende på vad situationen kräver. Detta resulterar till att man som chef tränar på sin flexibilitet, vilket är lärorikt och utvecklande enligt mig.” Chef 6

De faktorerna som tillhör transformativt ledarskap uttrycker sig hos respondenternas sätt att leda genom förändring även i detta avsnitt. Sammanfattningsvis lyfter respondenterna vikten av egenskaper såsom lyhördhet, engagemang, anpassningsbarhet etc.

5.3 Motstånd

Majoriteten av enhetscheferna hade varit med om liknande motstånd. De nämner bland annat att medarbetare haft en negativ inställning, inte velat acceptera förändringen samt gjort motstånd genom att vilja byta arbetsplats. Flera av våra respondenter har lång erfarenhet av att arbeta på Försäkringskassan och vi har kunnat fastställa att de alla nämnt ett specifikt motstånd som förekommer allra mest.

“Jag har arbetat ungefär 13 år på försäkringskassan och varit med om olika motstånd genom åren. Men det motståndet som oftast förekommer vid förändring bland medarbetare måste jag nog säga är en irritation gentemot förändringen vilket gör det svårt för dem att acceptera den.” Chef 5

Flera av enhetscheferna har lyft fram att det vanligaste motståndet är en irritation som medarbetare upplever när de känner missnöje vid förändring. De nämner också att medarbetare förutom att vara irriterade kan känna sig ledsna, arga, ångestfyllda, rädda och osäkra. Detta bidrar till att det blir svårt att acceptera förändringen. En enhetschef berättar även om ett motstånd hen upplevt som hen själv anser vara ett ganska hårt motstånd vid förändring.

“Jag har varit med om att en av mina medarbetare varit så missnöjd att hon bytt arbetsplats. Man känner ett stort ansvar att behålla sin anställda då det aldrig är kul att förlora en duktig medarbetare. Men vissa förändringar kan inte vi enhetschefer heller påverka, tyvärr.” Chef 3

Genom intervjuerna har det framgått att enhetscheferna tar all sorters motstånd på stort allvar men att det ibland inte går att motverka motståndet helt. Detta är på grund av att cheferna måste hålla sig till riktlinjer och direktiv från den högre ledningen och kan därför inte påverka förändringen.

“Det är jobbigt när man inte kan förändra en medarbetares syn på förändringen. I vissa fall har det dessutom hänt att även jag personligen ogillar förändringen. Det minsta man kan göra då är att berätta för sin medarbetare att man inte tycker om förändringen men att det enda som finns är att fortsätta jobba med den. Vid dessa tillfällen har jag känt att jag fått många av mina medarbetare att tillslut acceptera förändringen.” Chef 1

Det som har framgått genom våra intervjuer är att det extra viktigt för våra respondenter att förstå varför motståndet uppstår. Vad är anledningarna till motstånden och hur kan en arbeta för att förebygga detta i framtida förändringsprocesser? Enligt enhetscheferna börjar hen med att engagera sig i sina medarbetares känslor för att kunna förstå dem. Detta förknippas med **individuell omtanke** vilket innebär att ledaren är lyhörd och ger extra stöd till de som behöver det. Vid dessa tillfällen har respondenterna genom diskussioner med sina medarbetare fått en del förklaringar från medarbetarnas perspektiv. De har berättat att de inte fått tillräckligt med information om varför man gör förändringen och om vilka fördelar den

har att komma med. Detta har resulterat i att väldigt få varit positivt inställda till förändringsprocesser.

“Det är viktigt att ta till sig det medarbetarna säger. I vissa situationer har man endast haft sig själv att skylla på. Med detta menar jag att man kritiserat sitt eget ledarskap. Detta har gjort att man tänkt på hur man ska förbättra sitt ledarskap. Att man ska jobba på att till exempel ha en bättre kommunikation, vara extremt tydlig eller vara mer inspirerande och motiverande för att skapa ett större intresse hos medarbetare. Resultatet av detta blir att man minskar motstånd som försvårar förändringsprocessen.” Chef 2

Det har visat sig att mycket ansvar ligger hos chefen och deras ledarskapsstil. Om chefen inte är tydlig, engagerar sina medarbetare i förändringen samt inte har en bra relation till medarbetarna kan det leda till att motstånd uppstår och bromsar förändringsprocessen. Det **karismatiska ledarskapet** tar plats här då ledarna betonar hur viktigt det är att ledaren lämnar ett gott intryck hos sina medarbetare. Cheferna nämner att det handlar om ett samspel mellan chef och medarbetare. Om relationen mellan de två parterna är bra är det mycket enklare att förstå varför ett visst motstånd har uppstått men även hur en skall lösa det på ett bra sätt. Våra respondenter berättar att de märkt att det finns skillnader mellan hur medarbetare hanterar sina känslor och att det delvis har med personlighetstyp att göra men också relationen cheferna och personen i fråga har. Det finns flera medarbetare som är ivriga och längtar till förändringen men även de som inte tål förändringar alls och är väldigt tveksamma. Dessa olikheter bland medarbetare förekommer i andra situationer till exempel vid motstånd. Vissa är väldigt öppna med sin besvikelse och kan prata om deras tankar framför hela laget på möten. Men det är flera stycken som hellre är tysta om det. Detta leder istället till att det skapas en kylig stämning i fikarummet. Det är även då flera av våra respondenter menar att hen kan känna av att ett motstånd är på väg.

“Jag upplever att det är väldigt enkelt att hantera ett motstånd när en medarbetare är öppen och tar upp det som känns jobbigt direkt. Då kan man dessutom lösa det snabbare. Sedan finns det vissa som ger andra signaler på att något inte är okej, det tar dock lite längre tid men mycket handlar om relationen man som chef har med sin medarbetare, om den är bra så ordnar det mesta sig i slutändan.” Chef 5

Våra respondenter berättar om sina sätt att handskas med motstånd och det finns flera situationer då våra respondenter agerat på samma sätt. Cheferna har i många fall varit med om att medarbetare upplever att det varit oklart med förändringens syfte, att ledare varit otydliga med det och att det därför påverkat deras inställning och förståelse. En av våra intervjupersoner berättar att hen i dessa fall bokar in enskilt möte med den som är besvärad av förändringen. Detta påvisar en koppling till det **transaktionella ledarskapet** på hur ledarna handskas med avvikelser direkt. Under mötets gång får medarbetaren förklara sin situation och utifrån det har chefen i uppgift att förklara så tydligt som möjligt angående

förändringen. Enligt cheferna ska en ledare vara duktig på att lägga fram alla bra argument om förändringen för att medarbetarna ska få en ny bild av förändringen. Efter dessa möten blir responsen oftast att medarbetarna byter inställning och anser att samtalet varit givande. **Inspirerande motivation** har en stor roll i detta fall då det uttrycker sig genom kommunikation som är en drivkraft till motivation och inspiration.

“Kommunikation är en stor del av mitt sätt att handskas med motstånd. Oftast är det även dålig kommunikation som är anledningen till motståndet och då gäller det att ordna detta för att åter skapa stabilitet genom till exempel möten. Men det är även viktigt med kommunikation från start i förebyggande syfte.” Chef 6

Det är vissa begrepp som våra respondenter använder sig av och som är återkommande när de pratar om ämnet motstånd under intervjuerna.. Dessa är bland annat trygghet, förtroende, delaktighet, kommunikation, samarbete och tillgänglighet. Cheferna berättar att bra kommunikation skapar trygghet genom att alla inblandade får tydlig information från början. Ledare ska även vara tillgänglig för att det ofta uppstår mycket frågor vid förändringsarbete. Det är viktigt att vara en god lyssnare och ta alla synpunkter på allvar eftersom att alla ska vara delaktiga. Cheferna anser att relationen mellan de och arbetarna är betydelsefull. Chefer och medarbetare ska ha ett starkt förtroende till varandra för ett fungerande samarbete även vid motstånd. Sammanfattningsvis förknippas dessa egenskaper ledarna har vid förändring genom motstånd till det transformativa ledarskapet. Vi får dessutom ta del av det transaktionella ledarskapet på det sättet cheferna aktivt handskas med avvikelser genom att vara uppmärksamma och ta tag i problem samt förebygga dem.

6. Diskussion

I denna kvalitativa studie utgick vi från tre olika frågeställningar som lyder: *“Hur upplever enhetscheferna sitt ledarskap?”*, *“Hur påverkar förändringar inom organisationen enhetschefernas ledarskap?”* och *“Hur leder enhetscheferna genom motstånd vid förändring?”*. Studiens resultat av vår analys har påvisat att dessa tre frågeställningar har ett samband med varandra och att diskussionen kring dem har skapat en röd tråd.

Vi har genom vår första del av intervjuerna funnit en hel del liknelser som talar om hur respektive enhetschef uppfattar sitt ledarskap. De olika begreppen som förekom kontinuerligt under intervjuerna med enhetscheferna var motivation, inspiration, lyhördhet, stöd, struktur, kommunikation samt positivitet. Dessa olika begrepp kännetecknar en transformativ ledare (Bass & Stogdill, 1990). Varje chef använder sig av dessa faktorer för att kunna leda sin grupp och beskriver därför sig själva som stödjande, pålitliga och öppensinnade ledare. Genom vår analys och hjälp av Bass teori om det transformativa och transaktionella ledarskapet så har vi kunnat placera samtliga respondenter som en transformativ ledare. Dock har resultatet av vår analys visat att det även finns lätta drag av det transaktionella ledarskapet hos enskilda respondenter. Detta är sådant som skall ingå i ens roll som ledare och som betraktas som ordinarie arbetsuppgifter hos våra respondenter och det är att ha mål, planering och

uppföljning och hur de passivt hanterar avvikelser, speciellt vid motstånd. Det kan förstås som att vissa av chefernas ledarskap är som en svag kombination av teorierna om transformativt och transaktionellt ledarskap. Det finns dessvärre inte någon av respondenterna som till exempel använder sig av någon villkorlig belöning för att öka motivationen som också kännetecknar det transaktionella ledarskapet (Bass & Stogdill, 1990). Att det finns en kombination av dessa två ledarskap hos våra respondenter anses vara en fördel då det i teorin lyfts upp att en skicklig ledare anpassar sig efter situationer och på så sätt kan ta användning av flera ledarskapsstilar (Bolman & Deal (2014). Vi fann inte heller några stora skillnader mellan chefernas uppfattningar om deras ledarskap. Vi tror att detta beror på att våra respondenter arbetar på samma nivå och att det troligtvis hade funnits skillnader om vi till exempel hade intervjuat tre platschefer respektive tre enhetschefer.

Genom att få en inblick på hur cheferna uppfattar sitt eget ledarskap har vi kunnat se ett samband på hur cheferna med hjälp av sin ledarskapsstil leder genom motstånd till förändring. Studiens resultat har med hjälp av teorin påvisat att varenda en av våra respondenter använder sig i större del av ett transformativt ledarskap. Detta resultat anser vi som väldigt fördelaktigt om så är fallet i verkligheten. Vad vi menar är att det är ytterst väsentligt att ha transformativa ledare i en organisation där förändringar och motstånd förekommer. Speciellt i Försäkringskassan som under lång tid genomgått omorganisationer och blivit kritiserade både externt och internt. Vår forskning har visat att det oftast uppstår motstånd på grund av att det finns brister i ett ledarskap vid förändringar i organisationen. Dessa brister kan vara dålig information, inget engagemang hos ledarna, otydlighet och icke inspirerande eller motiverande ledare. Detta förknippar vi dessutom med vår tidigare forskning där Irene Lind Nilsson intervjuat flera chefer som varit ledare genom förändring och motstånd. Forskningen har påvisat att egenskaper som att vara inspirerande, motiverande, tydlig etc. är viktiga för att man skall lyckas som ledare vid ett förändringsarbete (Lind Nilsson 2003). Det som vi anser är intressant och kan diskuteras är att cheferna uppfyller kraven för att vara transformativa ledare enligt Bass teori, vilket är en fördel då egenskaperna hos en transformativ ledare är nödvändiga och betydelsefulla vid förändringsprocesser där motstånd uppstår. Men detta får oss att ställa oss frågan: Varför fortsätter Försäkringskassan att ständigt få kritik? Ett alternativ kan vara att det offentliga ledarskapet svartmålas. I tidigare forskning har offentliga och privata ledare jämförts med varandra och att de privata ledarna framställts som mer duktiga ledare än de inom den offentliga sektorn (Holmberg & Henning, 2003). Detta kan möjligen ha haft en inverkan på massmedias bild av myndigheten enligt oss. Men det vi också har haft i åtanke är att respondenterna förskönat svaren och inte svarat på hur de egentligen handlar i verkligheten vilket är en risk som nämns i litteraturen (Bryman, 2018).

Gällande motstånd angav respondenterna att irritation var bland det vanligaste när det kom till förändringarna från medarbetarnas sida. Oftast berodde det på dålig kommunikation. Kommunikation är det som alla våra respondenter gemensamt anser som det främsta verktyget till ett lyckat ledarskap, speciellt vid förändringsprocesser. Det är även roten till att

skapa inspiration och motivation bland sina medarbetare. Vid förändringar sjunker medarbetarnas motivation och inspiration. För att väcka ett intresse och skapa delaktighet hos medarbetarna så är det betydelsefullt att ha en transformativ ledare då hen kännetecknas av att ha inspirerande motivation som hen bidrar med genom bra kommunikation. Flera av våra respondenter har dessutom nämnt att de aldrig varit med om en problemfri förändringsprocess fri från alla sorts motstånd. Detta kopplar vi återigen till den tidigare studien gjord av Irene Lind Nilsson. Där chefer berättar svårigheterna med att leda genom en förändring och att de alltid har upplevt någon sorts motstånd som blivit ett hinder (Lind Nilsson, 2003). Motstånd kommer alltid att finnas och vi är eniga om att det inte alltid beror på ett sämre ledarskap då medarbetarna också har en stor roll i det hela. Vissa personer kan vara känsliga mot förändringar och en ledare kan endast visa sitt stöd vid dessa tillfällen. Så som ledare har karaktärsdrag så har även medarbetare det. En transformativ ledare arbetar med individuell omtanke och har ett sinne för förändringar med karismatiska drag vilket förenklar för medarbetaren i jobbiga situationer.

Vidare anser vi det bra att våra respondenter inte är rädda för avvikelser som kommer hand i hand med förändringar. De ser all sorts motstånd på stort allvar och är intresserade av att åtgärda problemen samt ta reda på vad som är anledningen direkt. Detta anser vi är utmärkt för att de ska kunna utvecklas som ledare men också som en organisation i helhet. Det visar också på ett transaktionellt ledarskap när de använder sig av att passivt hantera avvikelser, både bra men också dåliga. Detta är mycket viktigt då det handlar om en stor myndighet såsom Försäkringskassan där man inte ska riskera att utvecklingen blir ostabil. Det som vi anser gynnar ledaren och är att våra respondenter vågar kritisera sig själva. Det är viktigt att kunna rannsaka sig själv för att kunna utvecklas och fortsätta nå framgång. Resultatet påvisar även att respondenterna är villiga att föra vidare sitt ledarskap framåt. Och det är oftast vid svåra situationer som vid förändringar där ledare får chansen att utvecklas i sin roll. Studien har gett oss en bredare bild och större förståelse kring vikten av chefernas ledarskap vid situationer där förändring och motstånd tar plats. Vi har fått en bättre inblick på hur en ledares ledarskapsstil påverkas under dessa tillstånd. Våra respondenter har berättat om hur deras egenskaper spelar roll för att organisationen skall fungera väl. Att vara informativ, förändringsorienterad, närvarande, och en förebild som ledare är väldigt viktigt. En ledare får utveckla och anpassa sitt ledarskap, det vill säga beroende på situation använda sig av olika ledarstilar för att få det bästa resultatet. Detta anses av ledarna vara en svår uppgift vid förändringsprocesser. Men vi anser det som en lysande individuell utveckling vilket också hänger ihop med teorin om att det är vettigt att kombinera olika ledarskapsstilar, allt beror dock på situationen i slutändan (Bolman & Deal (2014).

7. Slutsats

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur chefer ser på att leda genom motstånd till förändring inom Försäkringskassan. Genom våra tre frågeställningar ville vi få en inblick på

hur cheferna uppfattar sitt ledarskap, hur förändringar inom myndigheten påverkar chefernas ledarskap och hur det är att leda genom motstånd vid förändring.

Med hjälp av teori och analys av vårt resultat kan vi konstatera att alla respondenter uppfattar sitt ledarskap som transformativt. De beskriver sig själva som förändringsorienterade, inspirerande, stöttande och engagerade ledare. Dessa begrepp kännetecknar det transformativa ledarskapet och enligt Bass teori motsvarar detta en god ledare (Bass & Stogdill, 1990). Vi kunde dessutom finna lätta drag av det transaktionella ledarskapet hos vissa respondenter genom sättet cheferna handskades med avvikelser vid förändringsprocesser.

Slutsasen vi vidare kan dra är att alla våra respondenter är tvungna att anpassa sitt ledarskap efter situationer som uppstår vid förändringsprocesser. Cheferna upplever att förändringsprocesser är ett tillfälle där de får utveckla sin roll som ledare genom att exempelvis lära sig att vara mer flexibla och kommunikativa. Detta betyder att cheferna får chansen att förbättra sina egenskaper som ingår i den transformativa ledarstilen. Det som är allra viktigast för samtliga respondenter är att få gruppen att godta förändringen. Om alla är med på att godta förändringen minskar risken för komplikationer såsom motstånd under förändringsprocessens gång. Detta betyder att ledarskapet har en stor betydelse för att ett förändringsarbete skall gå bra från start till slut (Bass & Stogdill, 1990).

I en förändring infinner sig alltid ett eller flera motstånd. Det finns olika motstånd exempelvis att inte godta förändringen eller byta arbetsplats men den vanligaste är irritation från medarbetarnas sida. Dessa uppstår enligt cheferna främst på grund av dålig kommunikation, motivation och engagemang. Detta påvisar hur viktigt det är att ha ett transformativt ledarskap då det kännetecknas av faktorer såsom inspirerande motivation och karismatiskt ledarskap. I dessa faktorer är kommunikation, motivation och inspiration ytterst betydelsefulla. Motstånd vid förändringar anses som en svår uppgift att handskas med enligt cheferna och därför tar de det på stort allvar. Avslutningsvis har ledarskapet även här en betydande roll och det handlar främst om att använda sig av kommunikation som verktyg för att hitta en lösning, vilket återigen speglar det transformativa ledarskapet (Bass & Stogdill, 1990).

8. Vidare forskning

För att fördjupa oss ytterligare i vår forskningsstudie hade vi kunnat ta med hur medarbetarna uppfattar enhetschefernas ledarskap vid motstånd genom förändring på Försäkringskassan. Därefter hade det varit intressant att göra en jämförelse då vi tror att vi hade fått ta del av flera olika svar vad gäller chefers och medarbetares uppfattningar kring ledarskap, motstånd och förändring inom organisationer. Att få medarbetarnas synpunkter specifikt om ämnet motstånd hade varit mycket intressant. Vi anser att det kan ge en förskönad bild på ämnet om vi endast fokuserar på ett perspektiv, i vårt fall chefs perspektivet. Dessutom har vi i vår studie inriktat oss på enhetschefer som arbetar på samma nivå. Det vi även hade kunnat

forska vidare på är chefer med olika positioner. Vår uppfattning är att vi förmodligen hade hittat större skillnader mellan även dessa.

I denna kvalitativa studie utgick vi inte från kön, ålder eller antal år inom deras arbetslivserfarenhet. För att vidare forska så hade vi kunnat ta hänsyn till detta också istället för att endast fokusera på vilken position de hade på Försäkringskassan. Med hjälp av en kvantitativ forskning skulle vi med siffror och antal få reda på den exakta drastiska skillnaden mellan faktorerna fanns. För att ta reda på chefernas typ av ledarskap i detalj så hade man i fortsättningen kunnat använda sig av flera ledarskapsstilar som teori istället för i vårt fall det transformativa och transaktionella ledarskapet som är mer övergripande.

9. Referenslista

Böcker

Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2011) *Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt*.

Ahrne, Göran & Svensson, Peter (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber

Bass, Bernard M, Stogdill, Ralph M (1990). *Handbook of leadership Theory, research & Managerial Applications*. (3: e uppl.) New York: Free Press.

Boethius, Stefan. & Ehdin, Martin. *Det osynliga ledarskapet*. 2000. Kristianstad: Boktryckeri AB.

Bryman, Alan (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Denzin, K. Norman & Lincoln, S. Yvonna (red), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage

Guba, G. Egon & Lincoln, S. Yvonna (1994) *Competing paradigms in qualitative research*.

Holmberg I & Henning R (2003). *Offentligt ledarskap- om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur

I Ellström, Per-Erik, Eriksson Fogelberg Anna, Kock, Henrik & Wallo, Andreas (red.) *Mot ett förändrat ledarskap?* Lund: Studentlitteratur AB

I Holmberg, Ingalill & Henning, Roger (red). *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lind Nilsson, Irene (2003) *Ledarskap i kritiska situationer*.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2011). *Ledarskap*. Malmö: Liber AB.

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur AB

Wallo, Andreas, Eriksson Fogelberg, Anna, Ellström, Per-Erik & Kock, Henrik (2016) *Förändrat ledarskap – ledarskap för förändring*.

Yukl, Gary & Kaulio, Matti. (2012). Ledarskap i organisationer. Harlow: Prentice Hall.

Digitala

Ekwing, Anders (18-04-07) *Försäkringskassan bemöter kritiken* (Hämtad 18-11-19)

<https://www.svt.se/nyheter/lokalt/vast/forsakringskassan-bemoter-kritiken>

Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning (2018) (Avläst: 2018-12-13)

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Försäkringskassan (2018), *Försäkringskassans ledning* (Hämtad 2018-12-13)

https://www.forsakringskassan.se/omfk/vart_uppdrag/forsakringskassans-ledning

Hallstedt, Niklas (18-10-17) *Kritik mot regeringens styrning av Försäkringskassan* (Hämtad 18-12-14)

<https://www.kollega.se/kritik-mot-regeringens-styrning-av-forsakringskassan>

Heimersson, Alicia (19-03-18) *Arbetsförmedlingen kritisk mot Försäkringskassan* (Hämtad 18-01-01)

<http://www.dagensarena.se/innehall/arbetsformedlingen-kritisk-mot-forsakringskassan/>

Larsson, Markus (18-09-04) *Allvarlig kritik mot Försäkringskassan* (Hämtad 18-12-10)

<https://www.svensktnaringsliv.se/fragor/sjukfranvaro/allvarlig-kritik-mot-forsakringskassan-683141.html>

LO-TCO Rättsskydd (u.å), *Försäkringskassan får kritik av JO får långsam och bristfällig handläggning* (Hämtad 18-11-16)

<https://www.fackjuridik.se/forsakringskassan-far-kritik-av-jo-for-langsam-och-bristfallig-handlaggning/>

10. Bilagor

10.1 Intervjubrev

Hej! Vi är två studenter som läser på Högskolan i Borås och heter Una och Arezoo. Vi studerar inom offentlig förvaltning och skriver nu för tillfället vår kandidatuppsats som beräknas vara klar till Januari 2019. Vi har stort intresse för att ha med Er i vår kvalitativa studie och därav ville vi komma i kontakt. Vår studie fokuserar på just hur enhetschefer i Försäkringskassan leder genom motstånd till förändring. Vår önskan är att få större kunskap om ledarskap inom Försäkringskassan.

Våra intervjuer beräknas ta cirka 45-60 minuter och kommer att vara helt anonyma, likaså kommer varken kön eller ålder heller användas. Intervjun är helt frivilligt och får därmed avbrytas när ni vill och om ni så önskar. All information kommer endast användas i vår kvalitativa studie.

Vi lämnar gärna efter avslutad studie ifall så önskas.

Med vänliga hälsningar Arezoo och Una

s162505@student.hb.se (Arezoo Faridpour) s162621@student.hb.se (Una Gutlic)

10.2 Intervjufrågor

Inledning/Bakgrundsfrågor

- Berätta gärna om dig själv.
- Vilken tjänst har du på Försäkringskassan?
- Hur länge har du arbetat inom din befattning?
- Vilka arbetsuppgifter ingår i din tjänst?

Allmänt om ledarskap

- Hur skulle du beskriva dig själv som ledare?
- Fördelar med din ledarskapspersonlighet?
- Nackdelar med din ledarskapspersonlighet?

Förändring

- Hur skulle du beskriva ditt ledarskap under en förändringsprocess?
- Hur skulle du beskriva att din ledarstil förändrats vid förändringssituationer?
- Vad var anledningen till att du var tvungen att byta ledarstil?
- Vad har förändringarna i ditt ledarskap betytt för medarbetarna?
- Har du vid implementeringen av en förändring en särskild plan eller taktik för att det skall gå till på bästa sätt?
- Vad hade du själv som medarbetare förväntat dig av en ledare under en förändring inom organisationen?

Motstånd

- Ge exempel på olika typer av motstånd du stött på?

- Vad var anledningen till motståndet?
- Hur hanterade du motståndet?
- Vilken typ av motstånd är svårast att hantera?
- Beskriv hur du kan känna av att ett motstånd är på väg?