



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

**Att leda -
När juridiska krav kolliderar med personliga
värderingar**

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

HT23

Kandidatuppsats

Emil Hedlund 19970111

Cornelius Hägg 19971117

Handledare: Richard Nakamura

Förord

Vill vi tacka vår handledare, Richard Nakamura, biträdande professor vid Göteborgs Handelshögskola - Institutionen för företagsekonomi för värdefull vägledning, expertis och stöd.

Vi vill också rikta vårt djupaste tack till alla individer som generöst deltog i intervjuerna som genomfördes till denna studie. Er vilja att samarbeta och erfarenheter har gett oss ovärderliga insikter och har varit av stor betydelse för att få ett gott underlag till studien.

Emil Hedlund & Cornelius Hägg
Göteborg, Januari 2024

Abstract

This study aims to analyze the effects of the proposal regarding mandatory reporting for undocumented individuals within the Swedish public sector and how this potentially affects leaders in their efforts to motivate their employees to comply with this requirement, which is considered ethically charged. The primary focus is to understand how these leaders can motivate their employees considering legal requirements that are both legally binding and ethically sensitive.

By interviewing leaders from various sectors within the public domain in multiple Swedish municipalities, this case study seeks to highlight the challenges arising from the amalgamation of legal mandates and ethical dilemmas. Its goal is to provide insights that can support these leaders in their complex decision-making regarding such issues. The study addresses theoretical aspects such as change management and critical organizational theory.

The study's findings indicate that political decisions play a pivotal role in the processes of change within public operations. Resistance to change varies and takes various forms. To motivate employees to comply with legal requirements, incentives and sanctions are employed as tools. Many participants in the study expressed ethical dilemmas and concerns regarding the impact of mandatory reporting for undocumented individuals on the work environment and mental health.

The conclusion drawn is that motivation within the public sector to adhere to sensitive legal requirements is a complex issue that demands open dialogue, clear communication, and strategic leadership to manage and navigate these challenges in an ethical and effective manner.

Keywords: Public Sector, Legal Requirements, Ethical Dilemmas, Change Management, Motivation, Critical Organizational Theory, Leadership, Political Decisions

Sammanfattning

Denna studie syftar till att analysera effekterna av förslaget om anmälningsplikt för papperslösa individer inom den svenska offentliga sektorn och hur detta potentiellt påverkar ledare i deras försök att motivera sina medarbetare att följa detta krav, vilket anses vara etiskt laddat. Huvudfokuset är att förstå hur dessa ledare kan motivera sina medarbetare med tanke på lagkrav som både är juridiskt bindande och etiskt känsliga.

Genom att intervjua ledare från olika sektorer inom den offentliga sektorn i flera svenska kommuner strävar denna fallstudie efter att belysa de utmaningar som uppstår vid sammansmältningen av lagliga krav och etiska dilemman. Dess mål är att ge insikter som kan stödja dessa ledare i deras komplexa beslutsfattande angående sådana frågeställningar. Studien behandlar teoretiska aspekter, såsom förändringsarbete och kritisk organisationsteori.

Resultaten av studien indikerar att politiska beslut spelar en central roll för förändringsprocesser inom den offentliga verksamheten. Motstånd mot förändring varierar och tar olika former. För att motivera medarbetare att följa juridiska krav används incitament och sanktioner som verktyg. Många deltagare i studien uttryckte oro gällande risken för etiska dilemman och för anmälningspliktens påverkan på arbetsmiljön och den psykiska hälsan.

Slutsatsen är att motivation inom den offentliga sektorn för att följa känsliga juridiska krav är en komplex fråga som kräver öppen dialog, tydlig kommunikation och strategiskt ledarskap för att hantera och navigera dessa utmaningar på ett etiskt och effektivt sätt.

Nyckelord: Offentlig sektor, Juridiska krav, Etiska dilemman, Förändringsarbete, Motivation, Kritisk organisationsteori, Ledarskap, Politiska beslut

Innehållsförteckning

Förord	1
Abstract	2
Sammanfattning	3
1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	6
1.3 Syfte & Frågeställning	7
1.4 Avgränsningar	7
2. Metod	8
2.1 Forskningsdesign	8
2.2 Forskningsprocess	8
2.3 Datainsamling	9
2.4 Dataanalys	11
2.5 Datakvalitet	11
2.6 Etiska ställningstaganden	12
3. Teori	13
3.1 Förändringsarbeten	13
3.2 Kritisk organisationsteori	14
3.3 Tidigare forskning	16
4. Empiri	19
4.1 Förändring & Motstånd	19
4.2 Bestraffning och belöning	20
4.3 Normativ styrning	21
4.4 Anmälningsskyldighet för papperslösa	22
5. Analys	25
5.1 Förändringsarbeten inom offentlig sektor	25
5.2 Styrning och makt inom offentlig sektor	26
5.3 Implementation av ett etiskt känsligt juridiskt krav: Anmälningsskyldighet för papperslösa	26
6. Slutsats	30
Referenser:	32
Appendix A.	36

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Sverige har en lång historia av att vara en välkomnande nation för människor i nöd. Under valrörelsen 2014 höll den dåvarande statsministern Fredrik Reinfeldt (M) sitt tal med budskapet "Öppna era hjärtan", vilket senare sågs som en nyckelfaktor till en betydande ökning av invandring till Sverige samband med flyktingströmmen år 2015 (Expressen, 2022). Den ökande migrationen visade sig över de kommande åren vara en utmaning för Sverige att hantera och har resulterat i skapandet av områden med begränsad integration och ökat socialt utanförskap (Svenskt Näringsliv, 2020).

I eftermälet av den invandringspolitik som bedrivits i Sverige och utmaningarna som har uppstått, har den nuvarande regeringen beslutat att genomföra en betydande omstrukturering av landets migrationspolitik. Målet är att minska antalet asylsökande och adressera problemen som har utvecklats över åren med skuggsamhällen, det vill säga lokala samhällen som är till stor del löskopplade från det som ses som det svenska samhället. Genom att adressera dessa problem och införa åtgärder strävar Sverige efter att erbjuda en bättre mottagning för personer som verkligen behöver skydd, samtidigt som de som inte har skyddsskäl ska utvisas och lämna landet (Regeringen, 2023).

Sedan 2013 har det varit lagligt för papperslösa i Sverige att få subventionerad sjukvård och möjlighet att gå i skola (Skolverket, u.å.; Socialstyrelsen, 2014). Det innebär att det ska gå att ta del av de samhällsfunktioner som är särskilt viktiga. Invandrare som kommer från länder utanför EU får vistas i landet i upp till 3 månader och efter det har man utan uppehållstillstånd inte laglig rätt att stanna i Sverige. Däremot finns det ingen lag som specifikt säger att det är någons skyldighet att anmäla papperslösa fastän de då inte besitter rätten att vistas i Sverige (Riksdagen, 2005).

Enligt förslaget om anmälningsplikt för papperslösa skulle anställda inom offentlig sektor vara skyldiga att rapportera till Migrationsverket och Polisen om de kommer i kontakt med en person som vistas i Sverige utan tillstånd. Vägran att göra en sådan anmälan kan få konsekvenser, såsom att eventuellt förlora sin anställning (Dagens Medicin, 2023). Förslaget om anmälningsplikt för papperslösa har, i viss utsträckning, bemötts med höjda röster och reaktioner. Medarbetare och ledare upplever att införandet av lagen kommer att skada relationerna mellan barn och vårdtagare, samtidigt som den inriktar sig på att peka ut samhällets mest utsatta. Kravet att rapportera papperslösa personer kan också ge upphov till etisk stress bland yrkesgrupperna och ger en negativ inverkan på deras vardagliga arbete. Det har rapporterats att det finns även de som kan överväga att lämna sin yrkesgrupp som en konsekvens av denna lag, vilket ytterligare

försämrar arbetsplatsens situation i en tid när det redan finns en akut brist på personal (Kommunal, 2023; SVT, 2023a, b).

“Jag säger upp mig om jag blir tvungen att följa lagen”
- Marika Andersson, Rektor på Lövgärdesskolan (SVT, 2023a)

Åsikterna om förslaget om anmälningsplikt är mångfacetterade, och graden av kritik är inte entydig (SVT, 2023c). Det är även oklart i vilken utsträckning medarbetare är villiga att utföra åtgärder som strider mot deras personliga värderingar och vilken form av motstånd som skulle uppstå i sådana fall. Ett sådant känsligt och kontroversiellt organisatoriskt krav som ställs på medarbetare kan påverka deras uppfattning om organisationen som helhet och ifrågasätta dess legitimitet. Denna ifrågasättning kan sedan sprida sig till att ifrågasätta ytterligare krav som organisationen ställer.

Enligt Polisen (2023), är det obligatoriskt för alla som vistas i Sverige att följa svensk lag. Om regeringen beslutar att införa anmälningsplikt för papperslösa, måste denna lag följas och respekteras. För ledarna blir det avgörande att effektivt motivera sina medarbetare att följa eventuella etiskt känsliga juridiska krav.

1.2 Problemdiskussion

Om det förslag som regeringen har lagt fram stiftas i lag kommer det att innebära ett förändringsarbete för de departement som omfattas av lagen. Förändringsarbeten och hur man som organisation försöker vara agil i den dynamik som en organisation befinner sig i är välutforskat och olika teorier om hur detta kan uppnås är formulerade. Däremot att genomföra ett juridiskt tvingat förändringsarbete där den etiska aspekten är centralt är inte i samma utsträckning utforskat inom dagens vetenskapliga kunskapsbas.

Motstånd mot förändringsarbeten där fler parter är involverade är en självklarhet i människans natur i egenskap av att ogilla förändring. Motstånd kan te sig i många olika former, vissa mer subtila individuella handlingar som sätter käppar i hjulet eller mer uppviglande former där målet är att skapa en samsyn och därmed stark opinion kring sin sak (Coch & French, 1948; Ford m.fl., 2008; Warrick, 2023).

Ett förändringsarbete till följd av politiska beslut där det inte finns ett moraliskt rätt eller fel är komplexa eftersom människor kan vara mer eller mindre motiverade till att följa de nya rönen, likaså ledarna som ska se till att implementera förändringarna. Detta innebär att det kommer att finnas olika grad av motstånd, vilket kritisk organisationsteori behandlar, eftersom varje individ

är unik i sitt beteendemönster. Det är därför av intresse att bidra med kunskap till det som anses vara ett påtvingat förändringsarbete som är mer styrt av etik. Detta för att kunna se hur denna typ av förändringsarbete kan te sig rent praktiskt och därmed dess genomförbarhet. Detta med avstamp i förslaget om anmälningsplikt för papperslösa som Sveriges regering har fört upp till diskussion och som visar på ett behov av en förståelse kring den praktiska tillämpningen.

1.3 Syfte & Frågeställning

Syftet med studien är att fördjupa förståelsen för hur ledare skulle hantera utmaningen att motivera sina medarbetare när etiskt känsliga lagar blir organisatoriska krav.

Målet med studien är att genomföra en empirisk studie genom intervjuer med ledare inom offentlig sektor i Sverige. Vidare, genom denna insamling och analys av data skapa en god grund för att dra slutsatser i enlighet med den befintliga teorin om i vilken utsträckning förändringsarbeten och kritisk organisationsteori är sammankopplade.

För att uppfylla detta syfte kommer rapporten att besvara följande forskningsfråga, utformade med tanke på syftet att belysa känsliga juridiska krav:

FF: Hur motiverar ledare inom offentlig sektor i Sverige sina medarbetare att efterfölja nya juridiska krav som av medarbetare kan uppfattas som etiskt känsliga?

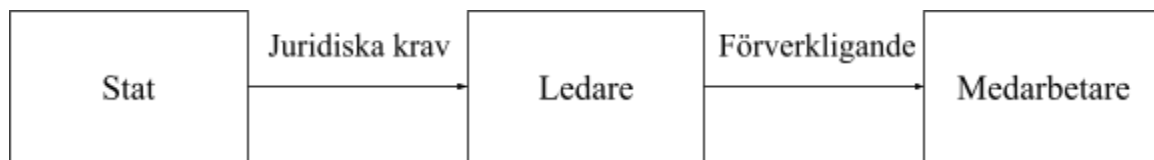
1.4 Avgränsningar

Denna studien bygger på en empirisk studie om juridiska krav som eventuellt strider mot individuella värderingar. Studien analyserar erfarenheter och beteenden hos ledare inom Sveriges offentliga sektor, med avgränsningen till fem kommuner inom vård och skola. Huvudsyftet är att utvärdera hur ledare skulle hantera potentiellt känsliga juridiska krav för att motivera medarbetare att följa dessa. Den teoretiska ramen för studien baseras främst på förändringsarbeten och kritisk organisationsteori. Resultaten från den empiriska studien, i kombination med den teoretiska grunden, kommer att analyseras för att dra slutsatser om hur organisationer kan implementera känsliga juridiska krav för att engagera sin arbetsstyrka och vägleda ledare i hanteringen av kontroversiella juridiska krav.

2. Metod

2.1 Forskningsdesign

För att noggrant undersöka forskningsfrågan och dra välgrundade slutsatser krävs en kvalitetssäkrad insamling av data. Studien fokuserar främst på kvalitativa aspekter, vilket innebär att den är starkt inriktad mot tolkning. Här analyseras en komplex kontext, Se Figur 1, från olika perspektiv för att förstå samspelet mellan individer och organisationer. Med hänsyn till denna beskrivning framstår en fallstudie med kvalitativ datainsamling som den mest lämpliga metoden för att på bästa sätt besvara den presenterade forskningsfrågan (Bryman, 2011).

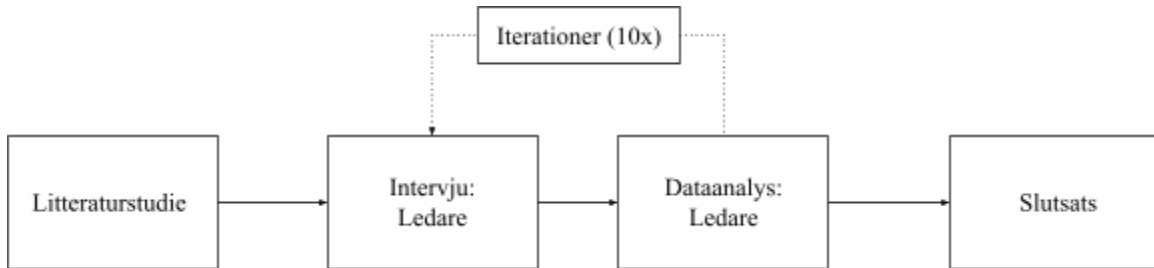


Figur 1 - Studiens kontext

Syftet med studien är att undersöka hur ledare inom Sveriges offentliga sektor motiverar sina medarbetare att hantera arbetsuppgifter som kan uppfattas som etiskt känsliga. Genomförandet av studien kommer att ha en deduktiv ansats, där resultaten jämförs med tidigare studier inom liknande områden. Undersökningen inkluderar fem olika kommuner och data kommer att samlas in genom intervjuer med totalt 10 deltagare. Valet att undersöka flera kommuner och branscher inom den offentliga sektorn har motiverats av önskan att få en djupare förståelse för hur svar och inställningar kan variera baserat på geografiska, demografiska och branschspecifika faktorer.

2.2 Forskningsprocess

En noggrant planerad forskningsprocess är avgörande för att uppnå välinformerade resultat och för att hålla sig inom studiens avgränsningar. Studien är uppdelat i följande delmoment: *Litteraturstudie, Intervju: Ledare och Dataanalys: Ledare (Iterationsmoment, 10x) och Slutsats.* Se Figur 2. Målet är att optimalt besvara forskningsfrågan inom den begränsade tidsramen genom att kombinera litteraturstudier med intervjuer av ledare och dataanalys.



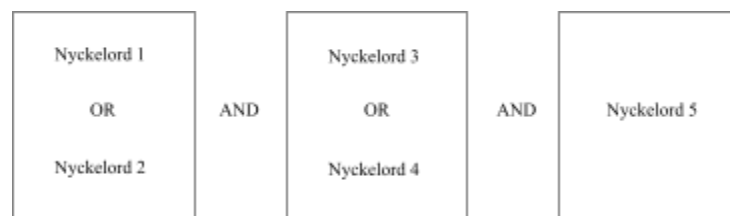
Figur 2 - Forskningsprocess för studien

2.3 Datainsamling

2.3.1 Litteraturstudie

Litteraturstudien bidrog till en grundläggande förståelse av den kontext som skulle utforskas med avseende på forskningsfrågan. Den utgjorde även en återkommande process under studiens gång då nya områden upptäcktes allt eftersom intervjuerna genererade nya, relevanta forskningsområden.

Litteratursökningen utfördes på följande litteraturdatabaser: *Google Scholar*, *ScienceDirect* och *Scopus*. Nyckelord användes för att begränsa antalet sökresultat och anpassa dem till rapportens sammanhang. Nyckelorden användes både i kombination och separat, se Figur 3. De använda nyckelorden var: *Moral*, *Dilemma**, *Ethics*, *Leadership*, *Management*, *Employee**, *Motivate**, *Power*, *Critical*, *Organisation*, *Theory*, *Law*, *Legislation*, *Transformation* och *Change*.



Figur 3 - Litteraturstudiens utformning

2.3.2 Intervjuer

För att säkerställa kontinuitet utformades en generisk intervjumall med semistrukturerade frågor, se Appendix A för intervjumall. Syftet var att förbättra förmågan att analysera ledarskapsteknik, oberoende av intervjupersonens yrkesroll eller sektortillhörighet (Hedin m. fl, 1996).

Intervjumallen formades även med beaktande av det som Patel & Davidson (2019) beskriver

som en "Tratt-teknik." Enligt denna teknik struktureras intervjuerna genom att inleda med öppna frågor för att sedan gradvis bli mer specifika. Denna utformning syftar till att uppmuntra deltagare att inledningsvis tala fritt och känna sig avslappnade, för att sedan föra samtalet mer riktat mot de specifika områden som studiens syfte avser att utforska.

Intervjudeltagarna infann sig genom vad Bell m. fl. (2022) beskriver som "Cluster sampling" i kombination med "Snowball sampling", detta betyder att relevanta personer inom författarnas kontaktnät med relevant yrke ombads välja ut intervjupersoner med hänsyn till deras kommundeltagande och bransch för att bäst representera Sverige som helhet. Sex personer kontaktades personligen och genererade ett tjugotal intressenter där 10 stycken sedan valdes till intervju. Genom det får studien data från olika erfarenhetsnivåer och unika situationer från fem olika kommuner. På grund av distansen mellan kommunerna genomfördes vissa intervjuer via digitala medel (*Microsoft Teams*) och vissa intervjuer fysiskt. Samtliga intervjuer tog mellan 30 och 60 minuter.

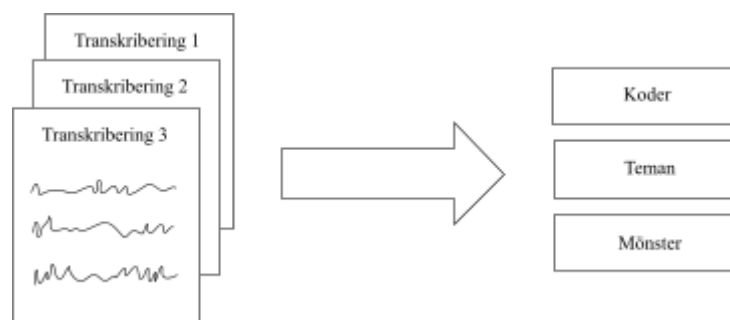
Totalt genomfördes 10 intervjuer, se Tabell 1.

Intervjuperson	Kommun	Storlek Liten: 0-100tn Mellan: 100tn-200tn Stor: >200tn	Bransch	Erfarenhet inom ledande roll
1	Kommun A	Mellan	Skola	10 år
2	Kommun A	Mellan	Skola	15 år
3	Kommun B	Mellan	Skola	3 år
4	Kommun B	Mellan	Skola	9 år
5	Kommun C	Liten	Vård	0,5 år
6	Kommun C	Liten	Vård	5 år
7	Kommun C	Liten	Vård	9 år
8	Kommun C	Liten	Vård	8 år
9	Kommun D	Liten	Skola	15 år
10	Kommun E	Stor	Skola	17 år

Tabell 1 - Intervjudeltagarlista

2.4 Dataanalys

Data analyserades genom användning av tematisk analysmetod (Spencer m. fl. 2021). I Figur 4 kan en förenklad version av metoden ses illustrerad. Transkriberingar från utförda intervjuer jämfördes för att urskilja teman och mönster som ses som återkommande för att kunna använda detta tvärsnitt av den insamlade datan som underlag. Denna data kopplades i sin tur sedan till relevant teori för att kunna dra vidare slutsatser. Detta för att kunna få strukturerad data från de semistrukturerade intervjuerna som utfördes.



Figur 4 - Författarnas egna modell av: Tematisk analys

2.5 Datakvalitet

För att säkerställa god autenticitet i datan som erhöles under intervjuerna meddelades intervjupersonerna innan intervjuerna att de skulle vara anonyma. Detta i syfte att erhålla sanningsenlig information utan att intervjupersonerna kan komma att ställas till svar för den information som delgivits eftersom det kan anses vara känslig, samt att främja ett öppet samtalsklimat. För att erhålla god pålitlighet i datan var intervjufrågorna standardiserade genom användningen av en intervjumall i syfte att alla intervjupersoner fick frågor som till stor del var densamma för att lätt kunna se skillnader mellan svar. Mallen var utformad med målet om att vara neutral i debatten utan att föra intervjupersonen till slutsatser, detta för att inte främja egna politiska intressen. Total avsaknad av bias i en intervju kan däremot aldrig säkerställas då människan är medvetet eller omedvetet partisk (Lind, 2019).

Ett möjligt problem med datainsamlingen är att de intervjupersoner som medverkade får stå som talesperson för en hel kommun. Därför är datan från intervjuerna ej nödvändigtvis allmängiltig då det kan finnas individuella skillnader i bland annat åsikter och arbetssätt. De kommuner som representeras kan även ge en geografisk bias då alla 290 st av Sveriges kommuner inte undersöks. Eftersom förslaget är tämligen kontroversiellt är det svårt att säkerställa att de svar

som ges vid intervjutillfället är riktiga och att gränsen mellan personliga och professionella åsikter kan vara väldigt vag. Misstolkningar av tvetydiga svar, speciellt när intervjuerna genomfördes via digitala medel, kan även vara en felkälla till missvisande data och kan ifrågasätta datans autenticitet.

2.6 Etiska ställningstaganden

Studien säkerställer kvalitet och integritet genom etikregler/krav beskrivna enligt Patel & Davidsson (2019). För att säkerställa frivilligt deltagande från intervjupersoner och undvika negativa konsekvenser för dem, bekräftades att deltagandet var frivilligt och att ingen skada skulle uppstå till följd av medverkan. Studiens forskningsfråga har visat sig vara något kontroversiell och kan väcka etiska och ideologiska dilemman hos intervjupersonerna. Eftersom den insamlade datan potentiellt kan innebära konsekvenser för intervjupersoner beroende på hur den används garanteras därför en hög grad av anonymitet för alla intervjupersoner i rapporten för att säkerställa deras skydd i högsta möjliga utsträckning. Detta benämner Patel & Davidsson (2019) som Informationskravet.

Innan eventuellt deltagande meddelas intervjupersonerna att endast uppgifter om kommundillhörighet, bransch och erfarenhetsnivå kommer att visas offentligt efter deltagande. Dessutom informerades intervjupersonerna om möjligheten att avbryta sitt deltagande eller avstå från att svara på vissa frågor om de inte kände sig bekväma med det. Intervjupersoner informerades även om möjligheten att säga upp eller modifiera genom att ta bort delar av sitt deltagande efter deltagande. Detta benämner Patel & Davidsson (2019) som Samtyckeskravet.

Samtliga intervjupersoner fick både förhands- och efterhandsinformation om studiens syfte och datainsamlings-, analys- och hanteringsverktyg genom inspelning av ljud och transkribering. Alla ljudfiler och transkriberad information behandlades och lagrades på en säker plats (*Outlook* via *Göteborgs Universitet - Access*) som var oåtkomlig för obehöriga. När informationen inte längre behövdes raderades den för att säkerställa integriteten och sekretessen kring den insamlade datan. Detta benämner Patel & Davidsson (2019) som Konfidentialitetskravet samt Nyttjandekravet.

3. Teori

För att utforska och besvara den angivna forskningsfrågan identifieras två centrala teoriområden som relevanta, *förändringsarbeten* samt *kritisk organisationsteori*. Valen av dessa ämnen grundar sig i deras förmåga att fördjupa förståelsen kring de faktorer som påverkar medarbetares vilja att anpassa sig till nya juridiska krav, vilka potentiellt kan ge upphov till etiska dilemman. Införandet av sådana juridiska krav, som kan mötas med motstånd, förväntas naturligtvis orsaka förändringar inom organisationen, där teorier som berör *förändringsarbeten* ses som relevanta.

Den förväntade motviljan mot denna oönskade förändring kan göra implementeringen utmanande. Av den anledningen behöver ledare tillgång till medel och verktyg för att underlätta implementeringen och öka motivationen hos medarbetarna att genomföra något som de kanske inte själva helst skulle vilja göra. Därför anses studerandet av *kritisk organisationsteori* och teorier knutna till det vara passande för att utforska denna aspekt.

3.1 Förändringsarbeten

3.1.1 Organisationsförändring

Burnes (2004) talar om organisationsförändring som ett naturligt fenomen som kommer i samband med att organisationer existerar över tid. En organisation kommer således alltid att undergå förändring, varelse förändringen är ett pågående strategiskt arbete eller inte. Vidare beskrivs att det då är viktigt att förstå hur denna kontinuerliga förändring uppstår och i sin tur hur det går att jobba för att kunna observera och styra förändringen. Eftersom önskvärd förändring dessutom är beroende på vad som beräknas behövas i framtiden är det även av stor vikt för organisationer att kunna identifiera vad som krävs för att kunna ta sig dit. Detta leder till att det blir en hög efterfrågan på ledare som besitter kunskapen att kunna införa förändringar på ett effektivt sätt. Att lyckas implementera förändring kan däremot vara en svår uppgift på grund av de många olika åsikter och viljor som är med och påverkar dess effekt. Med en rapporterad andel på runt 70% misslyckande för påbörjade förändringsarbeten är varje förändringsarbete dömt att misslyckas innan det har påbörjats (Balogun & Hope-Hailey, 2008; Strebel, 1996). Därav understryks vikten av att förstå vilka faktorer som har störst inverkan på genomförbarheten av ett förändringsarbete.

3.1.2 Kontinuerlig & Diskontinuerlig förändring

Luecke (2003) menar att det finns olika typer av förändringsprocesser. Processtyperna kan förenklas och kokas ner till två olika typer av förändring, kontinuerlig förändring och diskontinuerlig förändring. Kontinuerlig förändring innebär små kontinuerliga förändringar som ser till att organisationen är modern och kan behålla sin relevans. Diskontinuerlig förändring

innebär ett större engångsprojekt som snarare skiljer ett före och ett efter förändringen. På så vis är det lättare att definiera och se den förändring som är diskontinuerlig och därmed kunna sätta det i förhållande till nuläget och se vad förändringen kommer att innebära och därmed ha en åsikt.

3.2 Kritisk organisationsteori

3.2.1 Makt & Motstånd

Enligt Foucault (1975) utgör kontroll och övervakning effektiva verktyg för att motivera medarbetare att utföra uppgifter i enlighet med ledningsgruppens intentioner. Foucault hävdar att genom olika disciplinära metoder kan organisationer forma önskat beteende hos medarbetarna. Ett vanligt exempel på detta är hur organisationer använder regelbunden kontroll för att utvärdera mål eller genom noggrant planerade dagsscheman som eliminerar tidsslöseri och fritänkande. Genom detta säkerställs att medarbetarna fokuserar på sina arbetsuppgifter utan avvikelser. Vidare beskriver French & Raven (1959) bestraffning och belöning som maktbaser för att upprätthålla efterföljsamhet och disciplin. Genom att antingen bestraffa de som inte anpassar sig till önskvärt beteende eller belöna dem som gör det, kan man skapa ett scenario där det blir gynnsamt att agera i enlighet med makthavarnas önskemål. Dock är denna typ av makt som använder sig av belöning och bestraffning för att motivera medarbetare en av de svårare att institutionalisera då den bygger på extern motivation snarare än intern. Det innebär att organisationens medlemmar agerar på ett visst sätt för att det gynnar dem på något sätt och inte av egen vilja.

Även om övervakning kan leda till ökad effektivitet eller önskvärt beteende, kan det även medföra andra konsekvenser. Om medarbetare upplever att de övervakas i en större utsträckning än de anser vara rimligt, kan det skada relationen mellan ledare och medarbetare. Detta kan ge intryck av misstro i relationen (Westin, 1992). Ökad övervakning har även visats vara kopplad till ökad stress hos medarbetare och kan leda till en generellt sämre utförande av arbetsuppgifter, vilket inte är önskvärt (Smith m. fl., 1992).

Bristfälliga uppföljningssystem kan leda till att medlemmarna ger sken av att följa krav medan de faktiskt döljer delar av sitt beteende när de blir kontrollerade, vilket skapar problem vid disciplinering. Därför behöver kontrollsystem vara gedigna och situationsanpassade. Konsekvensen av bristfällig kontroll blir då att det önskade beteendet inte efterlevs och när detta inte upptäcks tillåts det felaktiga beteendet att fortgå utan bestraffning (Tyler & Blader, 2013). Dock är det avgörande att utforma dessa kontrollsystem på ett sätt som låter medarbetaren förstå varför kontrollen sker, för att undvika skada på relationen och den inre motivationen hos medarbetaren att agera i enlighet med det som anses vara korrekt.

3.2.2 Normativ styrning

Normativ styrning innebär att styra beteenden mot accepterade mönster och utföranden, snarare än att ha specifika regler och metoder nedskrivna. Enligt Foucault (1975) kan detta koncept relateras till normalisering. Genom denna metod behöver ledningen inte lägga lika mycket resurser på att kontrollera och disciplinera medarbetare. Istället utför medarbetarna sina arbetsuppgifter enligt etablerade mönster, vilket till slut kan verka naturligt för dem men inte nödvändigtvis för en extern betraktare. Därigenom påverkar styrningen medarbetarnas uppfattning om verkligheten, med syftet att påverka dem till att prestera på sin maximala nivå.

Enligt Kärreman & Rennstam (2019) kan denna form av styrning genomföras på olika sätt. Ett är genom rekrytering av individer som passar in i företagets idealbild av styrning, där deras värderingar och normer överensstämmer. En annan metod är genom en socialiseringsprocess där varje individ successivt lär sig och anpassar sig till förväntningarna över tid, både i tankar och handlingar. Slutligen går det att styra genom identitetsreglering, där medarbetarna kontinuerligt påverkas av ledningens kommunicerade värderingar och den riktning företaget strävar mot. Detta skapar en stabil uppsättning av önskade föreställningar och normer som fungerar som en ständig påminnelse om hur organisationskulturen bör vara och sträva mot. Organisationer kan även, enligt Alvesson (2019), använda sig av symboliskt ledarskap för att styra och motivera medarbetare. Detta kan göras genom att vara en god förebild och vara en inspirerande källa.

3.2.3 Självdisciplinering

Williams m.fl. (2022) visar att beroende på vilket ansvar som arbetare har fått gällande sina arbetsuppgifter kan det leda till olika vilja att utföra dem och att ansvars känslan kan ha direkt påverkan på motivationen. Författaren menar att detta beteende kommer i samband med att individen identifierar sig i större utsträckning med organisationen och ser till de organisatoriska målen snarare än egna personliga mål eftersom de organisatoriska målen då blir en del av de personliga. På så vis kan individer motiveras till att utföra sådant som man som individ egentligen inte har något egenintresse i eftersom man ser till den större bilden.

Vidare menar Scholl m.fl. (2018) att makt i sitt arbete och därmed ansvar kan leda till att innehavaren kan känna sig lugnare i form av att denne sitter säkrare i scenario av varslning eller liknande. Däremot går det att argumentera för det motsatta också att i och med den ökade makten innebär större ansvars känsla från den som besitter den eftersom det är dennes ansvar att få saker att fungera. Därav kan ökad makt få motsatt effekt och snarare bli en stressande faktor eller en börda. Detta kan kopplas till vad Foucault (1975) beskriver som disciplinär makt för att forma medarbetares uppfattning och beteende. Genom att tilldela ökad befogenhet skapades en starkare känsla av ansvar gentemot arbetsuppgiften. Intressant nog var det inte, enligt studien, själva känslan av makten i sig som gjorde arbetsuppgiften mer tilltalande, utan snarare skapade det en

större känsla av involvering i arbetet. Metoden bytte fokus från uppgiften till ansvaret över uppgiften.

Rushton (2016) pekar på att det existerar en typ av stress som kan knytas till arbetsuppgifter när medarbetare tvingas agera enligt vad som förväntas snarare än vad individen ideologiskt anser är korrekt eller inte. Individen har då identifierat en situation och vad som denne anser är den korrekta handlingen men kan då inte agera i enlighet med det. Stressen kan te sig i två olika former, antingen som ett stresspåslag i stunden då individen anser att denne agerar felaktigt eller i ett senare stadium då individen börjar ifrågasätta dennes agerande i en specifik situation och känner ett misslyckande. Att uppleva denna stress på ett institutionellt sett har senare kunnat associerats med att individen efter tid känt att sin egen moraliska identitet förtvinat och kan i sin tur leda till psykologiska följder.

3.3 Tidigare forskning

3.3.1 Förändring & Motstånd

Implementering av nya juridiska krav kommer att kräva en förändringsprocess inom organisationen, vilket kan möta motstånd. En studie av Reichers m.fl. (1997) undersöker förändringsprocesser inom tillverkningsindustrin och analyserar uppkomsten av motstånd till följd av förändring. Forskningen diskuterar också strategier för att hantera och minimera dess påverkan. Enligt Reichers m.fl. (1997) uppges den främsta källan till motstånd vara medarbetarnas känsla av bristande delaktighet i beslutsfattande, otillräcklig information om händelser, dålig kommunikation mellan ledare och medarbetare, samt en generell negativ inställning gentemot förändring.

För att minska motståndet mot förändring föreslår studien flera strategier. Det handlar om att förse medarbetarna med tydlig information om beslutsprocessen, planerade förändringar, tillvägagångssätten och motiven bakom dessa förändringar. En annan viktig strategi är att använda en ledarstil som prioriterar att bygga relationer med medarbetarna för att skapa en öppnare kommunikationsmiljö. Det är även avgörande att undvika överraskningar genom att involvera medarbetarna mer och ge dem en tydligare insyn i de planerade förändringarna. Att förstå förändringen utifrån medarbetarnas perspektiv är en annan nyckelstrategi, vilket innebär att ha empati och insikt i hur förändringen påverkar dem individuellt. Dessutom är det viktigt att erkänna tidigare fel, be om förlåtelse och vidta åtgärder för att korrigera dessa misstag för att återuppbygga förtroendet hos medarbetarna. Avslutningsvis innebär det att skapa öppna kommunikationskanaler där medarbetarna kan uttrycka sina känslor och åsikter samt få stöd och bekräftelse, vilket är en betydelsefull strategi för att minska motståndet mot förändring (Reichers m.fl., 1997).

3.3.2 Etiskt dilemma

Semler (2023) har undersökt hur etiska dilemman påverkar stressnivå och missnöje bland sjuksköterskor på sjukhus. När sjuksköterskor befinner sig i situationer som de själva inte kan kontrollera, samtidigt som förväntningarna är att agera enligt förutbestämda ramar, ökar risken för stress och utbrändhet.

"...efter arbetsdagen gråter jag regelbundet för att jag vet att hon lider..."

- (Semler, s.67, 2023)

Genom citatet framgår det att sjuksköterskan är väl medveten om att dennes beslut i arbetet påverkar vårdtagaren och att det i sin tur påverkar sjuksköterskans privatliv genom att skapa känslor av sorg och uppgivenhet. Semler (2023) menar att otydlig och bristfällig kommunikation från ledningen, tillsammans med patienters lidande, nämns som huvudfaktorer som får individer att ifrågasätta sitt eget agerande i situationer där personliga etiska värderingar är avgörande. Detta indikerar ogynnsamma arbetsförhållanden och risken att organisationen blir dysfunktionell.

Foucault (1975) förklarar vikten av att veta förväntningarna på sin egen roll, känslan att vara förberedd för att lösa etiska konflikter och förmågan att göra det rätta ökade det etiska förtroendet. Detta kan härledas till vikten att skapa tydliga instruktioner och påvisade förväntningar för varje individ. Genom det, skapa en kontrollerad, väl övervakad och disciplinerad organisation där alla har sin plats och sina ansvarsområden.

3.3.3 Mindre roliga arbetsuppgifter

Williams m.fl. (2022) har undersökt hur ledare kan motivera sina medarbetare att utföra arbetsuppgifter som anses vara otrevliga i sin natur, i detta fall att uppdatera en långsam och frustrerande databas. Denna studie undersöker vilka strategier som är framgångsrika för att öka engagemanget hos medarbetare. Williams m.fl. (2022) menar att delegera ansvar och makt har en direkt påverkan på utförandet av otrevliga arbetsuppgifter. Det vill säga, studiens resultat indikerar att att ge medarbetare mer makt och inflytande över mindre roliga arbetsuppgifter hade en positiv inverkan på hur väl de utfördes.

Denna ökade känsla av ansvar som uppstod när medarbetarna tilldelades större makt över de mindre roliga arbetsuppgifterna kan kopplas till betydelsen av att ha kontroll och inflytande över sin egen arbetsroll. När medarbetarna ges möjligheten att fatta beslut och påverka hur arbetsuppgifterna utförs, ökar deras engagemang och investering i arbetet. Det skiftar fokus från

att enbart utföra den obehagliga arbetsuppgiften till att känna en verklig delaktighet i arbetsprocessen och att kunna känna stolthet och ta ära av sitt arbete inför sina överordnade när det gäller prestation och måluppfyllelse. Detta kan sedan förstärkas med belönings- eller straffsystem för att vidare ta bort fokus på själva uppgiften i sig. Detta understryker att makt inte enbart är en hierarkisk struktur utan ett verktyg för att skapa motivation och engagemang hos medarbetare genom att ge dem en större känsla av delaktighet och inflytande över sitt arbete (Foucault, 1975).

4. Empiri

Den empiriska datan som insamlats genom intervjuer har generaliserats genom tematisk analysmetod (Spencer m. fl. 2021) och presenteras i samma format som intervjumallen. Se Appendix A för frågorna som har besvarats.

4.1 Förändring & Motstånd

Under datainsamlingen framkom det tydligt att organisationer inom Sveriges offentliga sektor i stor grad påverkas av den politiska makten, både på kommunal- och statsnivå. Enligt intervjupersonerna är politiska beslut den främsta drivkraften bakom förändringsarbetet inom organisationen. Ledare spelar i detta en viktig roll genom att tolka och implementera dessa beslut på ett självständigt sätt. Samtliga deltagare nämnde att de hade tillgång till teoretiskt material från sina respektive kommuner för att stödja implementeringen av förändringar. Dock upplevdes det svårt att tillämpa detta material i praktiken, vilket ledde till ett visst beroende av att kunna samtala med kollegor, HR eller chefer för rådgivning och stöd. Trots detta påpekade vissa intervjupersoner att det finns utrymme för att ifrågasätta beslut som fattats av kommunalpolitiker eller andra beslutsfattande organ. Detta kan ske genom att kontakta fackföreningar eller den specifika förvaltningsledningen. När det har bedrivits förändringsarbeten som har uppfattats som ogynnsamma eller har fått ett annat utfall än vad som tänkts har det ibland enligt intervjupersonerna gått att säga att det inte går att genomföra och att förändringen då har gjorts om eller avslutats helt och hållet. På så vis finns det viss möjlighet för ledarna att motstå de bestämmelser som de får till sig. De politiska beslut som påverkar organisationen har en viss legitimitet i sig självt eftersom att det är just politiska beslut som avspeglar det valresultat från senaste valet menar flertalet av intervjupersonerna. Därmed menas det att det viktiga inte är att bestrida besluten inifrån organisationen utan att man tar sin möjlighet att gå och rösta för att visa missnöje vid ideologiska skäl. På så vis kan man påverka vilka beslut som kommer att tas genom det demokratiska system som finns i Sverige.

“Eftersom vi är en del av statsapparaten och jobbar på uppdrag av den, är vi direkt beroende av politikernas beslutsfattande.”
- (Intervjuperson 3, Digital intervju, 23-12-19)

För att öka effektiviteten hos förändringsarbeten inom den offentliga sektorn berättar vissa intervjupersoner att de har kunnat hjälpa till i förändringsprocesser där de direkt kunnat diskutera förändringar tillsammans med beslutsfattarna. Diskussionerna har då skett i det utvecklande stadiet för att kunna generera högre samsyn och genomförbarhet i organisationen. Vidare ges en bild av att det i diskussionen uppstår en iterativ process där medarbetarna som jobbar närmast

elever/vårdtagare får vara med att forma direktiv och förslag för att kunna öka operativ verklighetsförankring i förslagen. Dessa intervjupersoner som nämnde denna metodik sa att de gärna sett mer av den typen av beslutsfattande fastän den ansågs vara tidskrävande i planeringsstadiet när de jämför med den mer toppstyrda metodiken som oftast används. De menar att genom att utforma beslutsfattandet och idéprocessen på detta vis skapas en större förståelse och delaktighet bland dem som annars kan känna att de blir förbisedda. Generellt kände de intervjuade att de fick väldigt lite tid vigd till att jobba med förändringar och förändringsarbeten eftersom de ofta behövde prioritera annat som kräver mer konkreta åtgärder. Därav behövs ofta en extern part för ytterligare stöd när det kommer till förändringsarbeten.

Motstånd mot förändring varierar och är starkt individuellt präglad, det beror också på vilken typ av förändring som föreslås. Enligt intervjupersonerna manifesterar sig vanligt motstånd genom verbala uttryck, undvikande av information, uppgivenhet samt tyst missnöje. Typen av motstånd kan också variera beroende på hur medarbetarna uppfattar den potentiella påverkan av den föreslagna förändringen. Det framkom att medarbetare, enligt ledare, ofta känner att de som tar beslut om förändring inte har full insikt i deras dagliga arbete, vilket skapar en stark "vi mot dem"-känsla.

“Det blir lätt att man kanske inte har samma empatiska tänkande mellan olika parter i en organisation eftersom man inte kan se deras perspektiv. Det kan då snabbt bli en vi-mot-dem-känsla som inte gynnar någon.”
- (Intervjuperson 1, Digital intervju, 23-12-12)

Flertalet intervjupersoner betonar att det som ledare kan vara svårt att adressera motstånd till följd av förändringsarbeten. Detta dels för att var och en har sin egen anledning till motstånd och för att motstånd kan te sig på så många olika sätt. I varje förändringsarbete kommer det nästan alltid finnas någon som kommer i kläm och får en förändring vilken de uppfattar som negativ. För att minska eventuellt motstånd mot förändring använder intervjupersonerna sig av olika strategier. Den mest betonade metoden är att aktivt främja öppen dialog mellan medarbetare och ledare för att kunna få samsyn mellan olika parter. Enligt intervjudeltagarna är det av stor vikt att tydligt förklara bakgrunden, innebörden och målen med förändringsarbeten för att säkerställa förståelse och ett framgångsrikt genomförande av förändringsprocessen. Lyhördheten grundar sig då i att ledare såväl som medarbetare får förklara hur och varför förändringsarbetet kommer att förändra den befintliga arbetssituationen i organisationen.

4.2 Bestraffning och belöning

Intervjupersonerna påpekar att ledare ofta möter utmaningar när det kommer till att motivera sina medarbetare att följa vissa organisatoriska krav. För att hantera detta fokuserar ledare på att förankra dessa krav genom att tydligt förklara deras innebörd och syfte för medarbetarna. Detta syftar till att skapa förståelse, informera om reglerna och engagera personalen. Enligt intervjupersonerna är det mest effektivt att förklara dessa krav utifrån perspektivet hos den person som får vården eller utbildningen för att säkerställa deras välbefinnande och rättigheter.

När medarbetare motsätter sig kraven kräver det ibland extra insatser från ledare. Detta inkluderar individuella- och/eller gruppsamtal för att förstå varandras perspektiv. Det betonas att det är viktigt att försöka skapa enighet och förståelse mellan olika parter.

Om medarbetare agerar motstridigt, betonar ett flertal intervjupersoner att en tillrättavisning och att fånga upp medarbetaren kan vara en effektiv strategi för att visa att det som medarbetaren gör är uppmärksammat. Upplysning av motstånd, från medarbetare, brukar komma från klagomål från vårdnadshavare eller andra medarbetare. Tillrättavisning bör först formuleras muntligt, så kallat "medvetandegörande samtal" och vid behov eskaleras till en skriftlig förtydning som tydligt belyser de potentiella konsekvenserna av fortsatt motstånd. Om bestraffning i form av tillrättavisningar inte ändrar ett beteende kan mer extrema konsekvenser vara omplacering av medarbetaren, försök till utköp eller uppsägning.

- "Att en anställd inte sköter sig brukar komma från en tredje part, det vill säga genom en vårdnadshavare som är missnöjd eller en annan anställd."
- (Intervjuperson 10, Personlig intervju, 23-12-27)

Majoriteten av intervjupersonerna lyfter att det är viktigt att få sina medarbetare sedda när det kommer till att motivera dem. Enligt samtliga intervjudeltagare, att skapa en atmosfär där medarbetare känner sig sedda och uppskattade är det bästa medlet för att motiverad arbetsstyrka. Detta görs genom att ge specifika ansvarsområden till medarbetare, erbjuda karriärtjänster, individuell lönesättning, erbjuda vidare utbildningsmöjligheter, visa uppskattning på medarbetarnas bedrifter och skapa rum för dialog av potentiella förbättringsmöjligheter på arbetsplatsen. Däremot menas det att det inte finns en metod som fungerar för samtliga medarbetare utan att det görs mest effektivt genom att individanpassa sättet att belöna dem.

4.3 Normativ styrning

Samtliga intervjudeltagare nämnde att de hade tillgång till viss material och funktioner som hjälper till med vägledning vid förändringsarbeten. När det kommer till förändringar som kan ha en större påverkan på arbetsmiljön, framförallt diskontinuerliga förändringsarbeten, nämndes det att extra insatser i form av psykolog och specifika grupper/utskott som arbetar med

förändringsarbeten kan önskas för att ge ökad stöttning. Detta eftersom det är svårt som ledare att driva och styra en sådan typ av förändring själv eftersom det är många att ta hänsyn till och att det lätt kan uppstå stort missnöje om det inte utförs på ett väl genomtänkt sätt.

På vissa arbetsplatser, nämndes användning av informationsplattformar, såsom digitala skärmar på kontoret, för att informera medarbetare om kommunens aktuella initiativ, pågående förändringsprocesser, värderingar, uppföljning, "att tänka på", och tävlingar. Detta verktyg skapar en uppdaterad bild kring kommunens arbete och vad för krav som förutsätts mot medarbetare i deras dagliga aktiviteter.

"Jag skickar veckobrev med information från förvaltningsledningen varje vecka så att man ska få en successiv inläring, det är bättre än att dumpa en massa information på en gång genom APTn (Arbetsplatsträffar) som då riskeras att glömmas bort."

- (Intervjuperson 6, Digital intervju, 23-12-21)

Intervjudeltagarna lägger stor vikt i att skapa en miljö där alla känner sig delaktiga och att skapa en vi-känsla. Detta görs bland annat genom att försöka se varje medarbetares styrkor och lyfta dem, det vill säga att undvika att skapa en miljö där nyckelroller och favorisering existerar. Veckobrev används även för att lyfta medarbetare som en form av belöning men också för att informera medarbetare med information från förvaltningsledningen.

4.4 Anmälningsskyldighet för papperslösa

Att införa anmälningsskyldighet för papperslösa inom offentlig sektor hade intervjudeltagarna blandade åsikter om. Samtliga intervjudeltagare nämnde att de själva skulle uppleva någon form av etiskt dilemma om de skulle bli uppmanade att införa anmälningsskyldighet från ledningen. Det etiska dilemma de då talade om var att de ville säkerställa att de som de angav inte skulle råka illa ut på grund av anmälan. Intervjudeltagarna nämnde dock att de är vana vid mer eller mindre etiskt stressande krav från beslutsfattare och att de i enlighet med det har lärt sig att hantera dem i viss grad. Vidare berättas också att de har blivit härdade av att begå handlingar i sitt arbete som de annars skulle ställt sig tveksamma till eftersom att det har ingått i arbetsuppgifterna. Just förslaget om anmälningsskyldighet klassade intervjupersonerna dock som att tillhöra den typ av förslag som kunde innebära risk att medföra hög etisk stress. Vissa av de intervjuade nämnde att de behövt tänka över om de verkligen skulle fortsätta sin tjänst om förslaget hade blivit verklighet. Intervjupersonerna uttryckte att de i och med det hade krävt en grundlig beskrivning från förvaltningsenheten hur detta krav skulle kunna efterföljas både teoretiskt och rent praktiskt innan de hade kunnat se att det var möjligt att genomföra något som anmälningsskyldigheten.

Intervjudeltagarna talade om att det är viktigt att utföra det arbete som man är anställd för att göra och att vissa arbetsuppgifter är lättare att ha och göra med än andra. På så vis ser flertalet intervjupersoner anmälningsplikten som ytterligare ett måste som ingår i den tjänst de besitter. De menar att arbetsuppgiften kommer att utföras oberoende på vem som besitter tjänsten och vissa intervjupersoner menar då att det inte spelar någon roll om denne motsätter sig förslaget om anmälningsplikt eller inte. Detta eftersom om en ledare motsätter sig en arbetsuppgift kommer det att leda till att denne blir uppsagd och då ersättas av någon som kan göra ett enligt dem sämre jobb med införandet.

De talar då om att det rör sig om en förändring som kommer att genomsyra hela organisationen. Därav kommer det inte kunna lösa några problem genom att simpelt byta till en annan arbetsplats för att bli av med förändringarna om man av etiska skäl inte skulle vilja utföra dem, utan att hela den offentliga sektorn kommer bland annat att ha anmälningsplikten som arbetsuppgift. För att då kunna undvika dessa organisatoriska krav måste då de som är anställda inom offentlig sektor söka sig till en annan organisation vilket ibland kan innebära att lämna sin profession helt och hållet eftersom den är en del av den offentliga sektorn.

“Vi gör redan så mycket annat som egentligen inte faller in under vår uppdragsbeskrivning så att införa något som anmälningsplikt för papperslösa borde inte vara så svårt.”

- (Intervjuperson 2, Digital intervju, 23-12-12)

Intervjudeltagarna visade att det fanns en viss korrelation till acceptans för anmälningsplikt för papperslösa och organisationens socioekonomiska situation. Organisationer som var mer utsatta, har en större acceptans för att införa anmälningsplikt för papperslösa. Detta på grund av att organisationer som opererar i socioekonomiskt utsatta miljöer redan nu brottas i högre utsträckning med etiska dilemman i sin dagliga verksamhet, t.ex genom att behöva skapa orosanmälan till myndigheter vid vissa extrema fall eller komma i kontakt med vårdtagare/elever som har blivit utvisade ur landet.

Intervjupersonerna nämner att de tycker att det förändringsarbete som anmälningsplikten skulle innebära skiljer sig på så vis att det kan strida mot vissa kärnvärden i organisationen. Därför är det av stor vikt att det inte får finnas några frågetecken gällande vilka rutiner som bör efterföljas och hur de ska utföras, annars riskerar det att det blir svårt att tolka lagen med flertalet gråzoner där det kan vara svårt att få till en homogenitet i rutiner och kan därmed leda till andra problem med stora regionala skillnader i dem.

“I viss mån kan man argumentera för att denna typ av förändring går rakt emot de huvudsakliga uppdrag som vi jobbar efter, det vill säga att vi alltid ska agera utifrån vad som är bäst för de vi kommer i kontakt med. Att anmäla någon som på grund av det kan råka riktigt illa ut känns inte som att det är för dennes bästa.”

- (Intervjuperson 8, Digital intervju, 23-12-22)

De potentiella gråzoner och tvetydigheten som intervjupersonerna talar om menar de kommer att kräva resurser för att kunna bena in. Flera intervjupersoner uttrycker farhågor om att det kan komma att leda till ett stort arbete med den psykologiska arbetshälsan eftersom de införda arbetsuppgifterna är etiskt krävande. Den psykologiska aspekten är det som flera menar kommer att vara den största utmaningen vid ett införande av anmälningsplikten. Därav måste det i samspel med de som har ansvar för den psykiska hälsan noggrant utvärderas vilka psykologiska risker som förändringen kan komma att medföra.

Vissa intervjupersoner visade intresse för lösningen att rapportera uppåt att man följer rönen men att man de facto inte lägger så mycket tid på något man inte tror på själv och att det skulle behövas någon form av kontrollsystem för att de inte skulle kunna tänka sig att ta till ett sådant beteende. Flertalet intervjupersoner betonade då vikten av fungerande kontrollmekanismer som behöver vara transparenta och standardiserade för att säkerställa efterlevnad.

5. Analys

5.1 Förändringsarbeten inom offentlig sektor

Resultatet visar att förändringsarbeten är ständigt närvarande inom offentlig sektor för att möta nya direktiv (Burnes, 2004). Resultatet tyder även på att det finns en stark koppling mellan den offentliga sektorn och den politiska styrningen. En stor del av förändringsbesluten härstammar från politiken, vilket innebär att organisationer inom den offentliga sektorn vanligtvis inte har någon möjlighet att påverka besluten. Åtgärder till följd av beslut kan också i många fall strida mot organisationernas egna intressen. Inom den offentliga sektorn finns en mångfald av verksamhetsområden, vilket kan leda till att föreslagna förändringar kan upplevas som udda eller oönskade i vissa delar av organisationen, medan de anses som nödvändiga i andra. Detta kan enligt Reichers m.fl. (1997) orsaka inre spänningar och en känsla av maktlöshet.

Resultatet pekar på två distinkta typer av förändringsarbete. Dessa kan beskrivas med hjälp av Lucke (2003) beskrivning av förändring. Den första, diskontinuerlig förändring, där stora omvälvande förändringar sker huvudsakligen till följd av politiska beslut, och mindre kontinuerlig förändring, som oftast initieras när interna aktörer identifierar förbättringsmöjligheter inom organisationen. Enligt Balogun & Hope-Hailey (2008) & Strebel (1996) misslyckas betydande delar av förändringsinitiativ. Det är därför av särskild vikt att sträva efter att minska detta misslyckandeförhållande, särskilt när en stor del av dessa förändringar grundas på politiska beslut. Genom en närmare studie av förändringsprocesser framträder olika typer av förändringsinitiativ som kan hanteras på varierande sätt för att uppnå bästa möjliga resultat.

De kontinuerliga förändringarna, i detta scenario, är små förändringar för att förbättra det vardagliga arbetet inom organisationen. Förändringarna i denna klass brukar härstamma från elev/vårdtagares perspektiv i centrum. Diskontinuerliga förändringarna, i detta scenario, brukar oftast komma direkt från ledningen/politiken där ledare har ett ansvar att själv tolka direktiven och implementera dem. Diskontinuerliga förändringar kräver större förändringar på den vardagliga verksamheten som därav kräver större ansträngningar (Lucke, 2023). Om detta inte görs noggrant och med hänsyn till medarbetare kan detta skapa motstånd inom organisationen (Reichers m.fl., 1997). Enligt ett flertal intervjupersoner kan detta undvikas genom att försöka skapa en samsyn och ett ökat engagemang från flera berörda parter, vilket i sin tur leder till en större enighet om vad som behöver göras, hur det bör göras och varför det behöver göras. Det finns även utvecklingsfunktioner som strävar efter att engagera fler interna arbetsgrupper inom organisationen i beslutsprocesser och förändringsarbete för att uppnå större enighet i besluten och i dagliga arbetet. Detta tillvägagångssätt och struktur kan jämföras med Reichers m.fl. (1997) som beskriver en liknande metodologi för att minska motstånd för förändring. Enligt den

insamlade datan kan slutsatsen dras att den offentliga sektorn arbetar med en framgångsrik strategi för att genomföra förändring.

5.2 Styrning och makt inom offentlig sektor

Enligt resultaten bygger belönings- och bestraffningssystemet inom den offentliga sektorn huvudsakligen på att visa uppskattning och ge tillrättavisningar (French & Raven, 1959). Genom att synliggöra medarbetarnas beteenden kan man belöna eller bestraffa dem. Positivt beteende som överensstämmer med förväntningarna kan lyftas fram och belönas genom att påpeka och uppmärksamma en medarbetare för att göra ett bra jobb. Å andra sidan innebär bestraffning att synliggöra beteenden som inte motsvarar eller förväntas av medarbetaren. Resultaten visar att medarbetare generellt sett är självdisciplinerade och förstår konsekvenserna av sina fel, eftersom de flesta fall endast kräver tillrättavisning genom samtal (Foucault, 1975).

Intervjupersonerna påpekade också att tilldelningen av ansvarsområden kan ses som en form av belöning. Detta koncept kan kopplas till Williams m.fl. (2022) om att tilldela ansvar för uppgifter som kanske inte anses vara särskilt spännande. Genom detta kan deras engagemang och investering i arbetet öka, vilket kan leda till en önskan att stolt presentera sitt arbete. Därigenom kan ledare uppnå ett högre engagemang från sina medarbetare samtidigt som de minskar motståndet mot vissa arbetsuppgifter inom organisationen. Detta, enligt Williams m.fl. (2022), resulterar sedan i en ökad känsla av tillfredsställelse och uppskattning hos medarbetare.

Den identifierade ledarskapsstilen beskrivs som betydligt påverkad av en stöttande aspekt. Enligt intervjupersonerna ägnar ledarna mycket tid åt att främja samhörighet inom gruppen för att skapa en gemensam identitet. De strävar också efter att underlätta och påverka arbetet för sina medarbetare genom att dela information, etablera en gemensam syn på organisationens mål och kontinuerligt förmedla företagets värderingar. Dessa åtgärder kan relateras till Kärreman & Rennstam (2019) beskriver som normativ styrning, där socialiseringsprocesser och reglering av identitet är centrala element.

5.3 Implementation av ett etiskt känsligt juridiskt krav: Anmälningsplikt för papperslösa

Resultatet visar på att anmälningsplikt för papperslösa är ett förslag som saknar motstycke i nutid. Motståndet mot förändringsarbetet förväntas enligt resultatet att vara stort och ta uttryck i olika former. Däremot uppdragas viss cynism i resultatet då det anses vara ens eget fel att anmälningsplikten skulle införas eftersom det är en återspeglning av valresultatet i sig och att det är genom att bygga politisk opinion som man bör visa sitt missnöje. Därav går det att i viss mån påstå att ett politiskt beslut har i sig självt en viss legitimitet, eftersom det är en avspeglning av den allmänna opinionen. Förändringsarbetet som införandet av anmälningsplikten skulle

innebära tyder enligt resultatet på ett större diskontinuerligt förändringsarbete. Enligt Luecke (2003) är denna typ av förändringsarbete svårnavigerad eftersom det är tydligt att se vad förändringen kommer att innebära för individen och då redan innan införandet redan ha en åsikt kring den. Därav finns det risk för mer motstånd mot en mer tydlig förändring som denna. I kombination med att förändringen anses vara etiskt laddad talar det för att många viljor kommer att dra mot olika håll och därmed försvåra införandet. Det i samarbete med att det efterfrågas både mer tid och resurser till att arbeta med förändringsarbeten kan göra det väldigt svårt och omständigt att lyckas motivera medarbetare att efterleva kraven om de efterfrågade stödfunktionerna inte finns tillgängliga som underlag. Då det enligt Balogun & Hope-Hailey (2008) samt Strebel (1996) redan är väldigt många förändringsarbeten som inte får önskad effekt och misslyckas tas höga risker om man ska lägga ner mycket pengar och tid på att implementera något som går i stupet.

Det som beskrivs som unikt i förslaget om anmälningsplikt är det etiska dilemmat för individer som arbetar nära papperslösa som i och med införandet skulle ha makt att kunna ha en direkt påverkan på de papperslösas liv. Makten ledarna då besitter i samspel med disciplineringsmetoder att få underordnade att utföra sitt arbete korrekt riskerar då att sätta orimliga krav på dem. Att då känna att man tvångsmässigt måste göra något men inte anser att handlingen är korrekt själv kan då enligt Rushton (2016) och Semler (2023) resultera i psykologiska konsekvenser för arbetaren såsom förhöjd stressnivå i arbetet och vid extremfall utbrändhet och depression.

I enlighet med resultatet bör konkreta riktlinjer och tydliga direktiv definieras för att minska risken för ett bakomliggande missnöje och motstånd mot organisationen från medarbetare. Att informera och involvera menar Reichers (1997) är viktigt för att minska potentiellt motstånd mot förändringar. Det är även av vikt att tydligt måla upp en kravbild för medarbetarna. Kravbilden är central för att kunna använda sig av det som Kärreman & Rennstam (2019) benämner som socialiseringsprocess och identitetsreglering för att kunna förmedla det nya normala. Medarbetarna behöver informeras för att skapa en förståelse om varför förändringen sker och vikten av att följa juridiska krav och demokratin knuten till det, fastän det kan vara etiskt känsligt. Det handlar om att bibehålla integritet och trovärdighet inom samhällsapparaten samtidigt som de som utför de nya arbetsuppgifterna inte känner sig marginaliserade.

För att öka motivationen till att utföra arbetsuppgifter visar erhållet resultat på att ledare kan agera som förebilder genom att själva följa de juridiska kraven på ett ansvarsfullt sätt. Detta kan jämföras med det Alvesson (2019) beskriver som symboliskt ledarskap för att få medarbetare mer motiverade att utföra sina arbetsuppgifter. French & Raven (1959) samt Foucault (1975) menar att det också är viktigt att uppmuntra medarbetare att följa riktlinjerna genom att premiera och belöna goda exempel. På så sätt kan det vara nödvändigt att se över nuvarande belöning- och bestraffningssystem för att kunna få en bättre genomslagskraft när organisationen står inför

utmaningar de inte riktigt har stått inför tidigare. Det går då att argumentera för att det framförallt är viktigt i de tidiga stadierna att premiera på detta vis det än inte finns beprövade metoder att falla tillbaka på.

Resultatet visar att det uppstår motstånd eftersom det anses att anmälningsplikten går emot vissa av de kärnvärden som finns inom organisationen. Vidare beskrivs en bild av att det finns andra organisationer som snarare anses lämpligare för att syssla med den typ av arbetsuppgifter och därmed avsäger sig ansvar. För att försäkra sig om efterlevnad finns då olika tillvägagångssätt. En väg är genom den mer auktoritära som Foucault (1975) nämner med stor övervakning och kontroll för att kunna med disciplinära åtgärder få medarbetaren att underkiva sig makten. Eftersom denna typ av disciplinering enligt Westin (1992) och Smith m.fl. (1992) kan leda till skadliga relationer mellan ledare och medarbetare premier istället att vända på maktrelationerna och då öka ansvarskänslan och då visa på att det är ett viktigt jobb som kräver specifik kompetens och därmed skapa en känsla av att arbetarna besitter mer makt och genom det disciplinerar sig själva (Foucault, 1975; Scholl m. fl., 2018; Williams m. fl. 2022).

Eftersom politiska beslut har stor makt inom offentlig sektor är tjänster som är kopplade till den omfattade av samma typ av regelverk. Om en anställd då motsätter sig de bestämmelser som finns är det ett stort steg att säga upp sig eftersom det kommer att innebära att lämna yrket i sin helhet. Resultatet visar att detta sätter större press på att arbetsuppgifter genomförs om arbetstagaren vill behålla sitt jobb och därmed disciplinerar sig själv (Foucault, 1975). För att förtydliga kan detta jämföras med andra arbetsplatser, som till exempel restaurangbranschen, där den politiska styrningen av arbetsuppgifter inte är lika omfattande. Det gör det enklare att byta arbetsplats om man ogillar vissa ansvarsområden som är specifikt knutna till den lokala arbetsplatsen. Om en lärare då skulle motsätta sig arbetsuppgiften gällande anmälningsplikt räcker det alltså inte att bara börja på en ny skola för att undgå specifika arbetsuppgifter eftersom att kravbilderna fortfarande på papperet kommer att vara densamma.

Fastän resultatet visar att det skulle vara svårt för flertalet ledare själva motivera att införa en förändring som denna, påtalas det i resultatet att det är viktigt att respektera de arbetsuppgifter som ingår i arbetsbeskrivningen. Dessa arbetsuppgifter ses därmed inte som ett val för arbetaren utan snarare som ett måste som tillhör arbetsbeskrivningen. Enligt Foucault (1975) är vikten av att veta förväntningarna på sin roll central för ökad moral och att inte ifrågasätta varför saker görs utan att göra som man blir tillsagd. Om valet börjar uppstå sig blir det inte längre ett måste utan att det finns möjlighet att ifrågasätta det som ska göras. Vad som driver på känslan av att efterlevnad inte är absolut beror på många faktorer, framförallt kopplade till makt, men eftersom ett flertal ledare själva funderade på om de informellt inte tänker implementera förändringen visar det vikten av att undersöka hur ansvarskänslan påverkar efterlevnaden. Resultatet visar också att beroende på hur stor makt man har som ledare är det lättare eller svårare att komma undan med ett beteende som går emot lagen på grund av ett förtroendekapital

och avsaknaden av kontrollmekanismer, vilka Foucault (1975) beskriver som viktiga för att säkerställa efterlevnad.

Förändringsarbetet kommer att förändra både kravbild så väl som hur arbetet definieras för de berörda. Därav finns det mycket för parterna som står på spel i att potentiellt tusentals av de offentligt anställda inte kommer att rätta sig efter detta förändringsarbete. Fastän det inte framgår något större intresse för kontroll eller övervakning i resultatet finns det indikationer på att det kommer att behöva användas för efterlevnad. Tyler & Blader (2013) betonar vikten av att ha goda situationsanpassade kontrollsystem för att kunna försäkra efterlevnad och upptäcka om det finns makthavare som trotsar arbetsuppgifterna och ger sken av att följa dem. Faktumet att det fanns intresse för att trotsa toppstyrningen visar bland ledarna på att det utan någon form av kontrollmekanism riskerar att falla mellan stolarna om ledaren inte anser att förslaget är etiskt korrekt själv och därmed inte kommer att föra det vidare till sina anställda. Risken blir då att potentiellt förlora sin anställning och då, som omnämns i resultatet, bli ersatt av någon som inte motsätter sig det nytillkomna kravet, vilket Kärreman & Rennstam (2019) förklarar som ett sätt att styra organisationen mot samsyn och skapa acceptans mot de nya arbetsuppgifterna.

6. Slutsats

Med den empiriskt insamlade datan behandlad och efterföljande analys därtill besvaras nu forskningsfrågan:

FF: Hur motiverar ledare inom offentlig sektor i Sverige sina medarbetare att efterfölja nya juridiska krav som av medarbetare kan uppfattas som etiskt känsliga?

Analysen pekar på motivation som något komplext där flera faktorer spelar in i beslutet. Resultatet visar att inom offentlig sektor är motivationsverktygen begränsade, vilket gör det svårt för ledare att motivera sina medarbetare att följa känsliga juridiska krav. Vidare läggs stor vikt på att det inte finns en allmängiltig lösning för att uppnå detta. Trots detta framhåller de vissa trender och strategier som enligt dem fungerar bäst.

Att etablera en gemensam förståelse under stora förändringar är av grundläggande betydelse för att skapa en arbetsstyrka som strävar mot gemensamma mål. Denna dialog är viktig på alla nivåer inom organisationer för att säkerställa att varje led har en klar förståelse för varför förändringarna behövs och vilka specifika riktlinjer samt metoder som ska tillämpas i praktiken. Det är också av vikt att framhålla den demokratiska aspekten av att följa nya juridiska krav och att vara medveten om att organisationen är politiskt styrd. Detta betonar effektiviteten i att få medarbetarna att själva hålla sig inom ramarna för de aktuella verksamhetsområdena, genom normativ styrning, utan att behöva tillgripa direkta bestraffningsåtgärder.

Resultatet belyser fördelarna med stöttande ledarskap. Detta beror delvis på att det centralt identifierade belöningsystemet främst fokuserar på aspekter såsom självförverkligande, ökat ansvar samt möjligheten till belöningar på olika begränsade sätt. Detta system kan vara framgångsrikt när medarbetarna är tillfreds med sina arbetsuppgifter. Att införa ett juridiskt krav som anses vara kontroversiellt, kan det finnas en risk för att medarbetare visar beteendemönster som tidigare inte existerat. Därmed är det viktigt att granska och eventuellt anpassa motivationsverktygen, inklusive kontrollsystem, för att säkerställa att det nya kravet följs på ett effektivt sätt.

Framtida forskning:

I denna studie har ledarperspektiv utforskats angående deras arbete med att motivera sina medarbetare. Det är högst sannolikt att denna syn på motivation är delvis snedvriden och därigenom inte ger en fullständigt rättvis bild av verkligheten. För att öka förståelsen för den komplexa relationen mellan ledare och medarbetare är det nödvändigt att också beakta medarbetares perspektiv.

Studien granskar beteendet hos ledare inom Sveriges offentliga sektor, men den omfattar endast 5 kommuner och 10 intervjudeltagare. De valda verksamhetsområdena är inte heller representativa för alla de organisatoriska förändringar som denna typ av lagstadgat förändringsarbete kommer att innebära för den offentliga sektorn i stort. För att erhålla en mer representativ bild av situationen i Sverige, bör fler kommuner inkluderas samt branscher och ett större antal intervjudeltagare involveras.

Teorin som användes i studien ansågs vara relevant och tillräcklig för studiens syfte. Med tanke på komplexiteten i forskningsområdet och dess sammanhang hade en mer heltäckande slutsats kunnat nå om fler teorier hade tillämpats för en djupare analys.

Referenser:

Alvesson, M. (2019). *“Företagskultur och organisationsidentitet - stödjande normsystem eller hjärntvätt?”* Lund: Studentlitteratur.

Balogun, J. & Hope-Hailey, V. (2008). *“Exploring Strategic Change.”* Pearson Education.

Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2022), *“Business research methods”*, Oxford University Press.

Bryman, A. (2011). *“Samhällsvetenskapliga metoder”*. Liber.

Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics.* Pearson Education.

Coch, L., & French, J. R. P. (1948). *“Overcoming Resistance to Change.”* Human Relations, 1(4), 512–532.

Dagens Medicin. (2023), *“Tidöpartierna går vidare med anmälningssplikt”*, Publicerad: 31 aug 2023, Hämtad 20 november 2023, från <https://www.dagensmedicin.se/vardens-styrning/politik/tidopartierna-gar-vidare-med-anmalningsplikt/>

Expressen. (2022), *“Reinfeldt om ”Öppna era hjärtan”: Har gått vidare”*, Publicerad 20 jun 2022, Hämtad 20 november 2023, från <https://www.expressen.se/nyheter/reinfeldt-om-oppna-era-hjartan-har-gatt-vidare-/>

Foucault, M. (1975). *“Discipline and punish”*. A. Sheridan, Tr., Paris, FR, Gallimard.

Hedin, A., & Martin, C. (1996). *“Liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju”*. Lund University.

Kommunal. (2023), *“Debatt: Gå inte vidare med lag om angiveri”*, Pulicerad: 5 sep 2023, Hämtad 21 november 2023, från <https://www.kommunal.se/nyhet/debatt-ga-inte-vidare-med-lag-om-angiveri>

Kärreman, D., & Rennstam, J. (2019). *“Styrning - beteenden, resultat och normer.”* I. Alvesson, M., & Sveningsson, S. (Red.), *Organisationer, ledning och processer* (s. 147–165). Lund: Studentlitteratur.

- Lind, R. (2019) "*Vidga vetandet*". Studentlitteratur.
- Luecke, R. (2003). "*Managing Change and Transition*." Harvard Business Press.
- Patel, R. & Davidson, B. (2019). "*Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*". Studentlitteratur.
- Polisen. (2023). "*Rättigheter och skyldigheter i Sverige*". Hämtad 20 november 2023, från https://polisen.se/contentassets/df9d34f580df49f99e7ed9db5b2fa6cd/polisen_sfi_kap1.pdf
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'amelio, A. (2008). "*Resistance to Change: The Rest of the Story*." *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377.
- French, J. R., & Raven, B., (1959). "*The bases of social power*". *Classics of organization theory*, 7(311-320), 1.
- Regeringen. (2023), "*Sveriges nya migrationspolitik*", Hämtad 25 november 2023, från <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/sveriges-nya-migrationspolitik/>
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). "*Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change*." *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 11(1), 48–59.
- Riksdagen. (2005). "*Utlänningslag (2005:716)*." Hämtad 30 december 2023, från https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/utlannin gslag-2005716_sfs-2005-716/
- Rushton, C. H., Caldwell, M., & Kurtz, M. (2016). "*Moral Distress: A Catalyst in Building Moral Resilience*." *The American Journal of Nursing*, 116(7), 40–49.
- Scholl, A., de Wit, F., Ellemers, N., Fetterman, A. K., Sassenberg, K., & Scheepers, D. (2018). "*The Burden of Power: Construing Power as Responsibility (Rather Than as Opportunity) Alters Threat-Challenge Responses*." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 44(7), 1024–1038.
- Semler, L. R. (2023). "*Moral distress to moral success: Strategies to decrease moral distress*." *Nursing ethics*, 30(1), 58-70.
- Skolverket. (u.å.). "*Skolans arbete med papperslösa elever*." Hämtad 30 december 2023, från <https://www.skolverket.se/skolutveckling/inspiration-och-stod-i-arbetet/stod-i-arbetet/skolans-ar bete-med-papperslosa-elever>

Smith, M. J., Carayon, P., Sanders, K. J., Lim, S.-Y., & LeGrande, D. (1992). “*Employee stress and health complaints in jobs with and without electronic performance monitoring.*” *Applied Ergonomics*, 23(1), 17–27.

Socialstyrelsen. (2014). “*Vård för papperslösa - Vård som inte kan anstå, dokumentation och identifiering vid vård till personer som vistas i landet utan tillstånd.*” Hämtad 30 december 2023, från <https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2014-2-28.pdf>

Spencer, L., Radcliffe, L., Spence, R. & King, N. (2021), “*Thematic trajectory analysis: A temporal method for analyzing dynamic qualitative data*”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 94(3), 531–567.

Strebel, P. (1996, maj 1). “*Why Do Employees Resist Change?*” *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1996/05/why-do-employees-resist-change>

Svenskt Näringsliv. (2020), “*Integrationsskulden måste jobbas bort*”, Publicerad: 9 juli 2020, Hämtad 20 november 2023, från https://www.svensknaringsliv.se/regioner/vastmanland/integrationsskulden-maste-jobbas-bort_1005775.html

SVT. (2023a), “*Skolpersonal rasar mot anmälningsplikt av papperslösa elever*”, Publicerad: 2 sep 2023, Hämtad 21 november 2023, från <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/vast/skolpersonal-rasar-mot-anmalningsplikt-av-papperslosa-elever>

SVT. (2023b), “*Unikt beslut: Göteborgs kommunanställda behöver inte anmäla papperslösa*”, Publicerad: 20 sep 2023, Hämtad 20 november 2023, från <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/vast/beslut-i-kommunstyrelsen-anstallda-i-goteborg-behoover-in-te-anmala-papperslosa>

SVT. (2023c), “*SD: Protesterna mot anmälningsplikten är organiserade av oppositionen*”, Publicerad: 22 sep 2023, Hämtad 22 november 2023, från <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/vast/sd-protesterna-mot-anmalningsplikten-ar-organiserade-av-oppositionen>

Tyler, T., & Blader, S. (2013). “*Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement.*” Psychology Press.

Warrick, D. D. (2023). “*Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do.*” *Business Horizons*, 66(4), 433–441.

Westin, A. F. (1992). "Two key factors that belong in a macroergonomic analysis of electronic monitoring: Employee perceptions of fairness and the climate of organizational trust or distrust." *Applied Ergonomics*, 23(1), 35-42.

Williams, M. J., Lopiano, G., & Heller, D. (2022). "When the boss steps up: Workplace power, task responsibility, and engagement with unpleasant tasks." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 170, 104140.

Appendix A.

Generisk Intervjumall - Ledare

Generella frågor:

Kan du beskriva din arbetsroll och dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Kan du beskriva din arbetsplats?

Hur länge har du arbetat inom nuvarande roll?

Hur mycket inflytande har politiska beslut inom er verksamhet?

Specifika frågor:

Tema: Förändring & Motstånd

Hur arbetar ni med förändringsarbeten inom organisationen? *Kommunikation, standardisering, uppföljning, mätning*

Brukar de flesta förändringsarbeten komma från organisationen i sig eller från toppstyren? Aka har man själv valt att ändra sig?

Hur brukar förändringar tas emot av medarbetare?

Om negativt; Vad är det vanligaste motståndet man får?

Har det uppstått situationer där ett förändringsarbete (t.ex till följd av juridiska krav) påverkat organisationen negativt? *Varför blev det så?*

Tema: Bestraffning och belöning

Hur motiverar man en anställd att följa juridiska krav?

Hur hanterar man personal som är emot juridiska krav som ska implementeras?

Vilka medel har du som ledare för att se till att dessa nya rön efterföljs av medarbetare? (Belöningssystem + straffsystem) *Vilka medel tror du skulle vara mest effektiva?*

Tema: Normativ styrning

Finns det något material för att vägleda ledare igenom känsliga implementationer? (Skapa sammanhållning)

Hur arbetar du som ledare för att skapa en kultur som uppmuntrar förändring?

Väldigt specifika frågor:

Tema: Anmälningsskyldighet för papperslösa

Vad är organisationens socioekonomiska situation?

Hur tror du att ett förverkligande av detta förändringsarbete (som kan uppfattas som mer etiskt laddat) kan skilja sig jämfört med andra förändringsarbeten (T.ex budgetnedskärning)? Varför och på vilket sätt?

På vilket sätt skulle du i din position som ledare agera i ett scenario där anmälningsskyldighet för papperslösa skulle bli en del av Sveriges lag? Varför skulle du agera så?

Vad för konsekvenser skulle du få om du vägrar att implementera ett juridiskt krav?

Vi föreställer oss ett scenario där anmälningsskyldighet för papperslösa har trätt i kraft och ett system är infört på din arbetsplats. Du har fått veta att en eller flera av medarbetarna är väldigt emot införandet och motsätter sig det. Hur skulle du agera? Varför?

Alltid: Kan du ge exempel? - få verklighetsförankring och praktisk tillämpning.