



**Linnéuniversitetet**

Kalmar Växjö

## Kandidatuppsats

# HR:s roll i förändringsarbete

Som ledningsstöd för att främja medarbetarnas motivation och för hantering av motstånd



**Författare:** Felicia Samuelsson och Linnéa Johansson

**Handledare:** Andreas Nordin

**Examinator:** Hans Teke

**Lärosäte:** Linnéuniversitetet

**Termin:** HT-25



**Linnéuniversitetet**  
Kalmar Växjö



## ABSTRAKT

Linnéuniversitetet  
Institutionen för pedagogik och lärande  
Pedagogik, kandidatuppsats 15hp

<b>Titel</b>	HR:s roll i förändringsarbeten - som ledningsstöd för att främja medarbetarnas motivation och för hantering av motstånd
<b>Engelsk titel</b>	The role of HR in change initiatives - supporting management in enhancing employee motivation and to manage resistance
<b>Författare</b>	Linnéa Johansson, Felicia Samuelsson
<b>Handledare</b>	Andreas Nordin
<b>Datum</b>	Januari 2026
<b>Antal sidor</b>	26
<b>Nyckelord</b>	Förändringsarbete, HR:s roll, motivation, motstånd, delaktighet

Studiens syfte är att skapa en ökad förståelse för HR:s roll i förändringsarbeten, med särskilt fokus på hur HR fungerar som en stödjande funktion till ledning i planering och genomförandet av en förändringsprocess. Studien undersöker hur HR arbetar för att stödja ledningen till att främja medarbetarnas motivation och delaktighet under förändringsprocesser, samt för att hantera motstånd. Studien har en kvalitativ ansats där empiri samlats in genom semistrukturerade intervjuer med sju respondenter med yrkeserfarenhet inom HR. Studiens resultat presenteras efter fyra teman: HR i ledningsgruppen och som förändringsaktör, motstånd som en naturlig del av förändringsprocessen, HR som informationsgivare och del i meningsskapande och delaktighet och dialog vid förändringsarbeten. Studien visar att HR har en central roll i förändringsarbeten genom att fungera som en länk mellan ledning och medarbetare genom att bidra med ett HR-perspektiv. Studien framhåller också betydelsen av flertalet olika strategier som HR använder sig av för att bidra till ett framgångsrikt förändringsarbete, exempelvis genom tydlig och transparent information.



**Linnéuniversitetet**  
Kalmar Växjö



# Innehållsförteckning

<b>Introduktion.....</b>	<b>1</b>
Bakgrund.....	2
HR som funktion.....	2
Organisationsförändringar.....	3
Motstånd.....	3
Motivation.....	4
<b>Begreppsförklaring.....</b>	<b>5</b>
Syfte och frågeställning.....	6
Tidigare forskning.....	6
Metoder för HR som en stödjande funktion i förändringsarbeten.....	6
Medarbetarnas motivation och delaktighet vid förändringsarbete.....	7
Motstånd mot förändring.....	8
Sammanfattning.....	9
<b>Metod.....</b>	<b>10</b>
Metodologiska utgångspunkter.....	10
Kvalitativ forskningsmetod.....	10
Planering och genomförande.....	11
Instrument.....	11
Urval och insamling.....	11
Etiska överväganden.....	12
Analys.....	13
<b>Resultat.....</b>	<b>14</b>
HR i ledningsgruppen och HR som förändringsaktör.....	14
Motstånd som en naturlig del av förändringsprocessen.....	16
HR som informationsgivare och del i meningsskapande.....	16
Delaktighet och dialog vid förändringsarbeten.....	18
Sammanfattning.....	19
<b>Diskussion.....</b>	<b>19</b>
Metoddiskussion.....	20
Resultatdiskussion.....	21
HR i ledningsgruppen och som förändringsaktör.....	21
Motstånd som naturlig del av förändringsprocessen.....	22
HR som informationsgivare och del i meningsskapande.....	23
Delaktighet och dialog vid förändringsarbeten.....	24
<b>Slutsats och framtida forskning.....</b>	<b>25</b>
<b>Referenser.....</b>	<b>27</b>
<b>Bilaga 1: Missivbrev.....</b>	<b>29</b>
<b>Bilaga 2: Intervjuguide.....</b>	<b>30</b>



**Linnéuniversitetet**  
Kalmar Våxjö



## Introduktion

I en allt mer föränderlig värld ställs organisationer inför ständig anpassning och utveckling där organisationsförändringar av olika typer är ett konstant fenomen i dagens arbetsliv. Enligt Hallstedt och Österberg (2018) har sju av tio tjänstemän i privat sektor varit med om ett förändringsarbete det senaste året. Även Alvesson och Sveningsson (2014, s. 8) hävdar liknande, där 94 procent av alla undersökta organisationer svarar att de varit del av en förändringsprocess. Trots detta vanliga fenomen där organisationer måste kunna förändras för att överleva misslyckas upp till 70 procent av alla organisationsförändringar på grund av bristfällig förändringsledning (Wetzel & Divernich, 2014). Att en organisationsförändring misslyckas kan definieras som att organisationen inte når sina uppsatta mål med förändringen eller går tillbaka till ett oförändrat läge (jfr Nilsson et al., 2018, s. 189). Hos oss som studenter på personalvetarprogrammet väcks därför en fråga vad detta beror på och vad personer verksamma inom human resources (HR) kan göra för att stötta ledningen och medarbetarna till en förhoppningsvis större andel av framgångsrika förändringsarbeten.

Förändringar stör i många fall den befintliga strukturen och ordningen i organisationen och kan därför mötas av motstånd från medarbetarna (Nilsson et al., 2018, s. 189). Förändringsmotstånd grundar sig sammanfattat ofta i rädsla och oro för framtiden där medarbetaren inte vet vad förändringen kan komma att innebära på ett personligt och professionellt plan (Nilsson et al., 2018, s. 192). För ett framgångsrikt och långsiktigt förändringsarbete krävs det därför delaktighet och en god kommunikation för att kunna motivera medarbetarna till att arbeta tillsammans för förändringens mål (jfr Nilsson et al., 2018, s. 202-203). Här får HR en betydande roll där de både förväntas vara ett strategiskt stöd till ledningen och samtidigt värna om medarbetarnas behov och välmående under förändringsprocessen där många olika aspekter behöver tas i beaktning för ett effektivt och väl genomfört förändringsarbete.

Studien är av pedagogisk relevans då organisationsförändringar nästan alltid innebär någon form av lärande där medarbetare behöver få möjlighet till att förstå, bearbeta och integrera nya arbetssätt och strukturer under förändringar, där HR-personer spelar en central roll i denna process (Nilsson et al., 2018, s. 204). Vi som HR-studenter finner studiens ämne intressant att undersöka då organisationsförändringar är något som är ständigt och nödvändigt i dagens organisationer, men som ändå ofta möts av motstånd och minskad motivation bland medarbetarna. Studien kommer därför undersöka hur HR kan arbeta för att stödja ledningen i att främja medarbetarnas motivation och hantera motstånd under förändringsarbeten.



## **Bakgrund**

### **HR som funktion**

Inom större organisationer växte de olika personalfunktionerna fram under 1950-talet, detta med målet att minska personalomsättningen med insikten att personalfrågor handlade om just detta. Det var under denna period som organisationerna insåg vikten av att ha personal som trivs på arbetsplatsen, där introduktion och utbildning förstods som viktiga komponenter för att behålla personal och öka motivation inom organisationen. Allt eftersom fick personalavdelningar och personalfrågor en högre status som medförde att fler tjänstemän inom området tillsattes med målet att skapa, bevara och utveckla en välfungerande personalhantering (Ulfsson, Eriksson, 2016, s. 80).

I dagens HR-arbete fungerar arbetet både operativt och strategiskt och har som mål att uppfylla olika funktioner av personalarbetet där balansen att hantera dessa är en vanlig utmaning. Det operativa HR-arbetet framställs ofta genom personalrelaterade frågor av enklare omfattning, såsom personaladministration. HR-arbetet som är strategiskt omfattas mer av det långsiktiga arbetet, detta genom att arbetet sker utifrån organisationens mål och strategier. Under en lång period har det inom professionen strävats efter att bli mer av ett strategiskt arbete, men det har funnits hinder för att lyckas med det. Detta eftersom det operativa arbetet i många fall går före då det anses vara viktigast att ta tag i det nutida arbetet än det framtida. Thilander och Sköld (2020) beskriver att lösningen för detta har varit att tillsätta olika yrkestitlar inom HR-området, såsom HR-administratör och HR-strateger för att innehållsmässigt kunna särskilja det operativa och det strategiska arbetet (Thilander & Sköld, 202, s. 52).

När det gäller HR-personers relation till ledningsgrupper eller VD finns det ett samspel mellan dessa. Begreppet samspel kan definieras på flera sätt beskriver Damm och Dahte (2016) men har i denna del valt att se samspelet som interaktionen mellan HR och VD och en eventuell ledningsgrupp. HR bör tolka sin omgivning och genom detta reflektera över ett samspel som sker på ett optimalt sätt mellan parterna. Exempelvis kan kommunikationssättet vara ett resultat av en tolkning som innefattas av en anpassning till VD och ledningsgruppens förståelsenivå, detta för att få inflytande i gruppen och kunna förmedla eventuellt budskap. Med andra ord är det HR som samspelar med organisationens villkor, men samspelet förutsätter att parterna är eniga gällande innehållet i HR-arbetet (Damm & Dahte, 2016, s. 143-144). Även Nilsson et al. (2018, s. 205) betonar vikten av att HR får inflytande i ledningsgruppen och kan vara med och påverka organisationens långsiktiga och strategiska beslut i ett tidigt skede, särskilt kring frågor som rör organisationsförändringar. HR har därför en central roll i att kunna stötta ledning och andra chefer till att ta korrekta initiativ och styra organisationen åt önskvärd riktning under förändringsarbeten (jfr. Nilsson et al., 2018, s. 205).



## Organisationsförändringar

Att organisationer förändras är ett vanligt förekommande fenomen där förändringar både kan ske snabbt och utan förvarning eller utvecklas och ta form under längre tid. Ett framgångsrikt förändringsarbete kan definieras av att organisationen går från ett stabilt läge till ett annat (Nilsson et al., 2018, s. 181). Organisationsförändringar kan ske planerat där en aktör medvetet påverkat organisationen mot en viss förändring eller mer spontant där det ofta inte finns en tydlig avsikt bakom förändringen (Nilsson et al., 2018, s. 183).

Genomförandet av en förändring kan drivas genom både externa och interna faktorer där fyra olika drivkrafter kan identifieras: *Ledningsdriven*, *medarbetardriven*, *konflikt driven*, *omvärldsdriven*. *Ledningsdriven* förändring kan kännetecknas av att ledningen identifierar något som behöver förändras, har ett bestämt mål och styr förändringen mot det uppsatta målet. Denna typ av förändring är ofta av ekonomisk karaktär där målet är att öka organisationens lönsamhet genom att bland annat förändra organisationens struktur och system. Värt att nämna är att det finns fler förändringsaktörer inom en organisation utöver ledningen som kan initiera ett förändringsarbete av denna karaktär, där HR-personer är ett exempel på en sådan aktör. En förändringsaktör definieras av en person som får en central roll vid planeringen och implementeringen av förändringsarbetet. *Medarbetardriven* förändring präglas istället av att det är medarbetarna som initierar en förändring eller ett utvecklingsområde och själva driver frågan uppåt i den organisatoriska kedjan. Denna typ av förändring tar ofta lång tid att få fäste i organisationen hela vägen upp till högsta ledning och är därför sällan systematiserad. Förändringar kan också drivas av konflikter i organisationen, *konflikt driven förändring*, samt av förändrade förutsättningar i omvärlden som organisationen behöver anpassa sig efter som benämns *omvärldsdriven förändring* (Nilsson et al., 2018, s. 184-187).

## Motstånd

Enligt Nilsson et al. (2018, s. 189) aktiverar de flesta förändringar i organisationer ett motstånd bland medarbetarna. Motståndet grundar sig ofta i en ovilja till att organisationens rådande nuläge eller grundläggande ordning ska ändras. Detta kan visa sig bland annat genom att medarbetarna duckar för förändringar och återgår till gamla arbetssätt efter förändringen. Författarna betonar att motstånd vid förändring är ett naturligt förekommande som inte enbart bör betraktas som något problematiskt, utan också som något som ibland kan vara fördelaktigt genom att möjliggöra för nya lärsituationer och idéer. Förändringsledare har därför ett ansvar att vara inlyssnande och skapa en miljö där medarbetarna tillåts uttrycka sitt motstånd (Nilsson et al., 2018, s. 189-190).

Hur motståndet visar sig kan se olika ut och kan delas in i olika nivåer. Första nivån utspelar sig genom likgiltighet som är ett relativt mildt motstånd, där ett bristande intresse finns och där inga känslomässiga reaktioner finns. Andra nivån är mer konkret där passivitet för motståndet finns och där negativitet och kritik för förändringen utspelar sig. Aktivt motstånd är den tredje nivån som utspelar sig i högre grad med bojkotter, protester med ifrågasättande och



starka kritiska yttringar. I den sista nivån av motstånd finns aggressivitet där personer i fråga tillför alla medel för att stoppa förändringen och det är i detta skede vanligt att ta kontakt med olika beslutsfattare som kan komma att påverka förändringsprocessen (Jacobsen, 2019, s. 136-137).

Det finns många orsaker till varför det sker motstånd mot förändringar, detta har med hur förändringen kommer att påverka den enskilda individen, sociala relationer och förhållandet mellan individen i och utanför organisationen. Jacobsen (2019) beskriver vidare aspekter som kan vara orsaken till motståndet, detta kan handla om oenighet för förändringen, som också är en viktig orsak till motstånd. Medarbetare har svårt att förstå vad syftet med förändringen är, som i sin tur skapar en oenighet för förändringen. Andra orsaker kan bottna i en rädsla för det som är nytt eller okänt. Att medarbetare inte vet vad som kommer att hända och hur saker kan påverka dem kan öka stressnivån, eftersom det många gånger är svårt att få svar på vad som kommer hända framåt för den enskilda individen (Jacobsen, 2019, s. 139-145).

En påverkan för en individs karriärmöjligheter eller personliga fördelar är något som kan skapa motstånd, detta då det påverkar individens känsla av självförverkligande. Identitetsförlust och merarbete är andra delar som utgör motstånd, att som medarbetare inte längre kunna behärska arbetsuppgifterna på samma sätt som tidigare kan skapa tvivel mot sig själv. Medarbetare utgörs istället utifrån en praktisk syn, där extra insatser kan behöva tillsättas som i sin tur skapar ett dubbelarbete där medarbetare behöver jobba på övertid. Eftersom detta går ut över medarbetarnas privatliv ställs många negativa inför detta. Att förlora sociala relationer genom en förändringsprocess kan resultera i att den sociala tillhörigheten med de tidigare kollegorna förloras, vilket för många upplevs negativt (Jacobsen, 2019, s. 139-145).

## **Motivation**

En del av ledarskapets uppgift är att få medarbetare att känna sig motiverade, Hein (2012) betonar att det är svårt för organisationer att nå goda resultat med medarbetare som inte är motiverade. Begreppet motivation har inte en entydig definition, men det finns några grundläggande antaganden för begreppets betydelse. En aspekt kan vara att det är beroende av förhållandet gentemot den enskilda individen, alltså gener, uppfostran, uppsatta mål till enskild arbetsuppgift eller egenutveckling för motivationsskapande. Förhållandet inom organisationen är en annan del som motivationen är beroende av, detta genom att motivation skapas av arbetsuppgiften tillsammans med organisationens villkor, samt vilka processer som organisationen har. Till sist handlar motivation för individen av förhållanden i samhället, såsom livssituation, kultur och religion. Med andra ord är det olika faktorer som kan skapa motivation, förhållandet till sig själv, arbetet och samhället (Hein, 2012, s. 12-16).

Att medarbetarna känner motivation och engagemang inför en förändring är en viktig faktor för att genomföra en förändringsprocess. Jacobsen (2019) skriver om olika nivåer som kan appliceras i olika nivåer gällande uppslutning vid en förändring. Nivåerna går från svag till stark uppslutning, som medarbetare vid första nivån går denne in i förändringen då inget



annat val kan göras och att riskerna för att göra motstånd känns för kostsamma. En uppslutning som är normativ handlar istället om att medarbetare känner att organisationen satsat mycket på en som anställd vilket skapar en pliktkänsla över att ingå i förändringsprocessen. En reaktion av en affektiv uppslutning har medarbetarna ett engagemang och där de anser att förändringen kommer att vara bra som därför gör att processen kommer att drivas framåt av medarbetarna. Denna typ av uppslutning är stark och de individer som utges av denna reaktion kommer också att bidra till att förändringen går igenom (Jacobsen, 2019, s. 135-136).

## Begreppsförklaring

I detta avsnitt presenteras studiens mest centrala begrepp och definitioner som ligger till grund för analysen. Eftersom begreppen är breda och kan förstås på olika sätt syftar begreppsförklaringarna till att skapa en gemensam förståelse för hur begreppen definieras inom ramen för studiens syfte och forskningsfrågor.

**Förändringsaktör:** I studien definieras en förändringsaktör som en individ som aktivt bidrar till planering, genomförande och förankring av ett förändringsarbete. En individ som kan påverka förändringsprocessen och dess struktur, beteenden och attityder bland medarbetare samt säkerställa att förändringen implementeras på ett korrekt sätt. I denna studie refererar begreppet främst till HR:s roll som förändringsaktör genom sin strategiska roll och stöd till ledning och medarbetare under förändringsarbete.

**Motstånd:** Definieras i denna studie som individuella eller kollektiva reaktioner på en förändring som bromsar eller försvårar genomförandet av en förändringsprocess. I denna studie förstås motstånd som ett naturligt förekommande fenomen som kan uttrycka sig genom oro, konflikter och passivitet bland medarbetare vid en förändring.

**Motivation:** För denna studie definieras begreppet som de drivkrafter som påverkar medarbetarnas vilja och engagemang att delta och ta sig an förändringsarbeten. I studien handlar begreppet om vad som gör att medarbetare är villiga att ta sig an nya arbetssätt och aktivt bidra till förändringsarbetet.

**Delaktighet:** Begreppet definieras i studien som att medarbetare får möjlighet till inflytande, insyn och medbestämmande i förändringsprocessen. Att medarbetarna blir inkluderande i processen och får chans att dela sina synpunkter och idéer samt samlas kring en uttalad gemensam vision kring förändringen.



## Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för HR:s roll i förändringsarbeten genom att undersöka hur HR arbetar som en stödjande funktion till ledningen i planering och genomförande av en förändringsprocess. Studien avser att belysa på vilket sätt HR kan samverka med ledningen och vilka strategier som används för att skapa motivation och delaktighet i förändringsprocesser samt hantera motstånd som kan uppkomma i samband med sådana processer. Utifrån detta har följande frågeställningar formulerats:

- Hur arbetar HR med att stödja ledningen i förändringsarbete för att främja medarbetarnas motivation och delaktighet samt hantera motstånd?
- Hur kan HR:s roll i förändringsarbete utvecklas till en mer etablerad strategi för att främja motivation och delaktighet samt hantera motstånd?

## Tidigare forskning

I detta avsnitt kommer tidigare forskning presenteras för att få en överblick vad forskare kommit fram till kring ämnet tidigare. Organisationsförändringar är ett brett utforskat ämne där forskning bedrivs på många olika plan och av olika aktörer. I denna studie baseras den tidigare forskningen främst på ett socialt- och organisationspsykologiskt perspektiv.

### **Metoder för HR som en stödjande funktion i förändringsarbeten**

Ha och Diem (2025, s. 2) lyfter fram HR som en strategisk och förändringsledande aktör som kan bidra till långsiktiga och hållbara organisationsförändringar. Ur ett traditionellt perspektiv betraktas ofta HR som en till största del operativ funktion som stödjer förändringsarbeten med bland annat rekryteringar och utbildningar. Författarna (2025, s. 2) beskriver istället ett perspektiv där en kompetent HR-person kan agera som en strategisk och ledande förändringsaktör som driver förändringen framåt genom att identifiera möjligheter, kommunicera en tydlig vision och styra förändringen på ett effektivt vis. HR kan även fungera som en brygga mellan organisationens strategiska beslut och medarbetarna vilket betyder att en kompetent HR som tar medarbetarna i beaktning under förändringen har möjlighet att bygga upp en positiv och engagerande organisationskultur. Detta är något som underlättar för förändringsarbetet och kan bidra till en mer hållbar och långsiktig förändringsprocess (Ha & Diem, 2025, s. 9 och 11).

I artikeln organisatorisk förändringshantering presenterar Maheshwari och Vohra (2015, s. 872) HR-metoder vid organisationsförändringar som i syfte ska ändra medarbetarnas inställning inför en förändring, detta genom ökat engagemang. Artikeln betonar att HR som funktion har en god position för att kunna ha en inverkan på medarbetarnas agerande, detta genom att förankra olika metoder för HR som ska ge stöd för förändringsprocessen. Studien



som har gjorts visar att aspekter inom HR såsom utbildning och ledarskap har haft en gynnsam effekt för medarbetarnas förståelse, där eventuellt motstånd reduceras och där engagemanget för förändringen ökar. HR som yrke har under de senaste decennierna fått en mer inflytande roll som strategisk funktion, från reaktivt till proaktivt. Detta har gjort att HR som funktion har fått genomgå en förändring som tillfört en ökad förståelse för organisationsförändringar. Något Maheshwari och Vohra (2015, s. 875) även belyser är att Human Resource Management har en relation till olika förändringsmodeller, detta genom att HR som funktion stödjer hantering av medarbetare både innanför och utanför förändringsprocessen. Relationen mellan dessa är även en förutsättning för att förändringsprocessen ska vara strategisk ur ett HR perspektiv, där det bör finnas effektivitet och kapacitet för att klara förändringen (Maheshwari & Vohra, 2015).

En återkommande del av personalhantering och förändringsledning är HRM som även nämnts i ovanstående. För att organisationer ska kunna utvecklas krävs en anpassning för omgivningen runt om sig, därav har HR en viktig uppgift för att kunna behärska organisationsförändringar på ett lämpligt sätt. Detta genom att utveckla en organisationskultur där medarbetarna kan hantera förändringen på ett effektivt sätt. Studien påvisar olika förändringsledningsmetoder där kommunikation, deltagande och individuell uppmärksamhet för medarbetarna stod som viktiga vid förändringsprocesser utifrån en transformativ ledarskapsteori. HR har en viktig roll gällande kommunikation till berörda inför en förändring, vilket möjliggör att medarbetarna blir mer mottagliga inför den. Vidare betonar studien att HR-metoder är av betydelse vid organisationsförändringar för att stärka upp och ge medarbetarna den kompetens de behöver. Detta möjliggör att medarbetarna får en positiv inställning inför förändringsinitiativ. Tydlig arbetsbeskrivning, kommunikation och olika utbildningsinsatser är några HR-strategier som anmärkts som positiva för medarbetarna gentemot en förändring (Kossyva et al., 2023, s. 409-413).

## **Medarbetarnas motivation och delaktighet vid förändringsarbete**

Neves et al., (2017, s. 249-250) betonar att medarbetarna bör stå i fokus vid en förändringsprocess eftersom det är dessa individer ledningen behöver övertyga att utveckla nya beteenden och arbetssätt för ett framgångsrikt förändringsarbete. Även Lines (2006, s. 197) nämner vikten av att medarbetarna känner sig delaktiga på arbetsplatsen för en lyckad förändringsprocess. Detta genom att medarbetare vill ha någon form av upplevd kontroll av situationen, vilket är ett starkt incitament för motivation. Vidare tar författaren (2006, s.197) upp organisatoriskt engagemang efter en förändringsprocess. Här kännetecknas tre dimensioner som innefattas av att som medarbetare stödja organisationens mål och värderingar samt ha ett engagemang att vilja uppnå dem och till sist trivas och vilja behålla anställningen vid organisationen. Ovanstående aspekter har en relevans för att kunna utvärdera resultatet efter en strategisk förändringsprocess, detta då det kan ha ett positivt samband för en organisatorisk effektivitet. För organisatoriskt engagemang menar Lines (2006, s. 198) att det finns en positiv sammankoppling för delaktighet i strategiprocesser och ett organisatoriskt engagemang efter förändringsprocessen.



Sopow och Sushkova (2025, s. 14) betonar också vikten av upplevd kontroll som en faktor för ett framgångsrikt förändringsarbete. För att uppnå detta behöver medarbetarna få möjlighet att kunna förstå varför en förändring sker, vad målet med förändringen är och hur medarbetarna kan bidra för att uppnå de önskade målen. Ledningen behöver därför betrakta kommunikation om förändringen som en aktiv och pågående process under hela arbetet, där tydlig och kontinuerlig kommunikation kring vision och mål är av vikt för att stötta medarbetarnas engagemang och motivation kring förändringen (Sopow & Sushkova, 2025, s. 18). Vidare nämner även Sopow och Sushkova (2025, s. 18) att det kan vara till fördel att utveckla utbildningsprogram kring förändring för att ge medarbetare verktyg till att hantera förändringar vilket kan minska motstånd och öka känslan av kontroll. Genom att utbilda medarbetarna till att kunna koppla samman medarbetarens roll med organisationens större sammanhang och mål skapas en bredare förståelse för förändring som i sin tur påverkar individens engagemang och motivation kring förändringen.

Även Boita et al., (2024) framhåller betydelsen av tydliga mål och en känsla av delaktighet för att skapa motivation och engagemang bland medarbetarna. Det är av vikt att förändringsledare har ett tydligt mål med förändringen och ett gott inflytande bland medarbetarna för att kunna samla hela organisationen kring en gemensam vision runt förändringen. Detta för att skapa en stark känsla av delaktighet och gemensamt engagemang runt organisationens mål vilket underlättar för anpassning under förändringsprocessen. Genom att skapa tydliga och utmanande mål som kommuniceras ut på ett entusiastiskt och engagerat vis kan ledare motivera medarbetarna att ta sig till förändringen som en positiv möjlighet och på sätt också öka engagemanget för förändringen (Boita et al., 2024, s. 4)

## **Motstånd mot förändring**

Klonek et al., (2014, s. 2) belyser att organisationsförändringar ofta misslyckas på grund av att förändringsledare inte lyckas motivera medarbetare att ta sig an nya arbetssätt och arbeta tillsammans för den avsedda förändringen, vilket också kan betraktas som motstånd för förändring. Ur ett traditionellt perspektiv har motstånd ofta uppfattats som ett negativt personlighetsdrag hos de medarbetare som varit emot förändringen och att dessa personer har som avsikt att sabotera hela förändring initiativet. Klonek et al., (2014, s. 6) presenterar istället ett annat perspektiv där motstånd inte bör betraktas som sabotage utan som legitima farhågor och tankar kring förändring, och där även förändringsledaren själv påverkar hur motstånd skapas beroende på hur väl den kommunikativa dynamiken fungerar mellan ledare och medarbetare (s. 2). Artikeln beskriver att förändringsledaren kan bidra till motstånd genom att bland annat pressa medarbetarna, ge oönskade råd eller konfrontera, vilket resulterar i att medarbetarna går i försvar och motstånd skapas. Motståndet kan i sin tur skapa en ännu mer styrande kommunikationsstil från ledaren och en negativ spiral med ömsesidigt triggande beteenden kan uppkomma (Klonek et al., 2014, s. 4, 6). Vidare argumenterar Klonek et al., (2014, s. 4) för att kommunikation antingen kan stärka eller minska motstånd, där en öppen kommunikationsstil som tillåter reflektioner och öppna frågor kan minska motståndet. En styrande kommunikation får istället motsatt effekt.



Även Simoes och Esposito (2014, s. 325-326) beskriver kommunikationens betydelse för organisationsförändringar. Kommunikation betraktas som en viktig aspekt för förberedelse inför förändring, minimera osäkerheter samt en avgörande faktor för att erhålla engagemanget. Vidare av studien betonas motstånd mot förändring som en avgörande faktor för resultatet av ett förändringsarbete. Ett nederlag för organisationsförändringar beskrivs vara motståndet som uppstår i processen och därmed är det något som behöver dämpas eller åtgärdas för att nå ett bra resultat av förändringen. Något som vidare lyfts fram är motståndets innebörd, vilket handlar om en återkoppling som görs vid missnöje. Men det är en viktig synvinkel för förändringsledarna att ta del av för att kunna optimera och stärka upp förändringsstrategierna samt målet för förändringen. Om motståndet nyttjas på ett lämpligt sätt kan resultatet ändå bli ett ändamålsenligt genomförande av processen. Dessutom betonas att motstånd måste bemötas med möjlighet för kommunikation och tid för reflektion som förändringsledare kan ta i beaktning för att hantera motståndet.

Simoes och Esposito (2014, s. 326-327) belyser också och andra sidan att motstånd kan vara en symbol för en engagerad medarbetare, detta då det åligger ett mod att visa en annan synvinkel i form av hinder som inte förutsätts av ledare. Information, delaktighet samt förtroende för ledning är tre aspekter som kan komma att påverka motståndets tillkomst. Gällande informationsflöde för ett förändringsarbete visade det sig inte att mer information gav mindre motstånd. Detta med förklaringen att det är viktigt att informationen inte bara är tillgänglig utan att innehållet av information har någon substans. En till möjlig förklaring var dess kommunikationssätt av informationen som i sin tur har en inverkan på graden av acceptans. Det sätt som i de flesta fall betraktas som användbart vid hanteringen av motstånd är delaktighet samt att kommunicera information men kan leda till ett ökat motstånd om det tillämpas likt ett verktyg. Delaktighet för medarbetare behöver bygga på ett genuint samspel mellan berörda parter (Simoes & Esposito, 2014, s. 326-327).

## **Sammanfattning**

Sammanfattningsvis visar den tidigare forskningen att ur ett traditionellt perspektiv har HR-rollen länge betraktats som till största del en operativ funktion som stödjer ledning och förändringsarbeten med rekryteringar och andra personalfrågor. I dagens arbetsliv har ett skifte skett där HR har fått en allt större och betydande strategisk roll i många organisationer där de arbetar mer långsiktigt med organisationens mål. Detta gör även att HR har stora möjligheter att fungera som en brygga mellan ledning och medarbetarna, vilket möjliggör för mer hållbara och långsiktiga förändringar (Ha & Diem, 2025, s. 9, 11). HR har alltså en god position att påverka organisationens långsiktiga och strategiska beslut med ett medarbetarperspektiv i beaktning. Den tidigare forskningen visar att organisationsförändringar ofta misslyckas på grund av motstånd och att förändringsledare inte lyckas motivera medarbetarna att ta sig an nya arbetssätt. Motstånd ska betraktas som en naturlig respons och rimlig oro kring förändring, och inte som medvetet sabotage från medarbetarna. För ett framgångsrikt förändringsarbete pekar därför den tidigare forskningen på att det krävs en känsla av delaktighet och motivation hos medarbetarna kring förändringen.



En känsla av kontroll, information och kommunikation, tydliga mål och en gemensam vision kring förändringen beskrivs som ett starkt incitament för att lyckas genomföra en förändring på ett långsiktigt och hållbart sätt.

Med bakgrund mot den tidigare forskningen är det etablerat att HR har fått en allt större strategisk roll i dagens organisationer som kan bidra till långsiktiga och hållbara förändringar. Även betydelsen av motivation, delaktighet och motstånd som nyckelbegrepp kring organisationsförändringar är något som framkommer tydligt av den tidigare forskningen. Trots att det är etablerat att HR har en central strategisk roll och fungerar som en brygga mellan ledning och medarbetare fokuserar den tidigare forskningen i stor utsträckning på enbart ledningens arbete kring förändring. Därför syftar denna studie till att bidra med insikter om hur HR arbetar med att stötta ledningen för att främja medarbetarnas motivation och delaktighet, samt för att hantera motstånd vid förändringar.

## **Metod**

### **Metodologiska utgångspunkter**

Studien har sin utgångspunkt utifrån en kvalitativ metod, där semistrukturerade intervjuer har använts för att få bredare förståelse för hur HR kan samverka med ledning för ett framgångsrikt förändringsarbete. Intervjuerna har genomförts med HR-personer verksamma inom olika branscher och organisationer, då vi ville få en bred uppfattning kring hur olika HR-personer inom olika verksamheter uppfattar arbetet tillsammans med ledning i förändringsarbeten. Detta genom hur de upplever att de kan främja medarbetarnas motivation och delaktighet samt minska motstånd.

### **Kvalitativ forskningsmetod**

Enligt Bryman et al., (2025, s. 426) syftar den kvalitativa forskningen till att skapa en fördjupad förståelse för människors upplevelser och tolkningar om ett visst ämne. Den kvalitativa forskningen bygger på ord, bilder och berättelser om det undersökta fenomenet med hjälp av intervjuer, observationer eller dokumentinsamling (Bryman et al., 2025, s. 426, 430). Eftersom studien syftar till att skapa en djupare förståelse för hur HR kan arbeta för att stötta ledning i att främja motivation och hantera motstånd, vilket kan tolkas som något komplext och kontextberoende anses den kvalitativa forskningsmetoden som lämplig för att möjliggöra för en djupare analys kring deltagarnas upplevelser och erfarenheter kring studiens ämne.



Utifrån den valda forskningsmetoden har vi i huvudsak intervjuat olika respondenter med olika yrkeserfarenheter. Som uppsatsförfattare ligger vårt intresse i att förstå respondenternas förståelse av det valda ämnet för studien. Inom det kvalitativa intresset är det av vikt att kunna se saker utifrån individens perspektiv, som i detta fall sker från intervjutillfället. Något som anses vara centralt inom det kvalitativa forskningsområdet är inte bara att förstå utan också att kunna förmedla respondenternas tankar om ämnet, som i vår studie handlar om organisationsförändringar, HR samt motivation och motstånd (jfr Bryman et al., 2025, s. 431). För denna studie har ett induktivt tillvägagångssätt i huvudsak tillämpats samtidigt som en avgränsning gjordes genom ett fokus på begreppen *motivation*, *delaktighet* och *motstånd*. Avgränsningen möjliggjorde för en mer fördjupad och strukturerad analys av den insamlade empirin, vilket också underlättade för att hålla analysen konsekvent inom ramen för studiens syfte och forskningsfråga.

## **Planering och genomförande**

### **Instrument**

Datainsamlingen i studien baserades på semistrukturerade intervjuer utifrån en formulerad intervjuguide, se bilaga. Patel och Davidson (2019, s. 105) beskriver att den kvalitativa intervjun syftar till att upptäcka och identifiera egenskaper eller uppfattningar kring det undersökta fenomenet, alltså i detta fall hur HR kan arbeta tillsammans med ledning för att främja medarbetarnas motivation och hantera det motstånd som kan uppkomma vid organisationsförändringar. Enligt David och Sutton (2016, s. 114) bör man vid en kvalitativ intervju ha en ungefärlig uppfattning om vad det är som ska undersökas innan man börjar, vilket vi fick genom litteratur och annan tidigare forskning kring ämnet. Detta gjorde det möjligt att hitta centrala teman som intervjuerna kunde struktureras efter. Intervjuguiden strukturerades sedan efter tre centrala teman om totalt 17 frågor inklusive inledande frågor och övriga reflektioner utifrån studiens syfte och frågeställning. Dessa teman var "*din roll som HR i en förändringsprocess*", "*stöd till ledning*" och "*motivation och motstånd*". Respondenterna fick först svara på tre korta inledande frågor kring sin arbetsroll som vi fann relevanta för studiens syfte för att sedan få berätta mer ingående om deras erfarenheter och upplevelser kring de olika temana.

### **Urval och insamling**

För studien har urvalskriterier varit HR-medarbetare inom olika organisationer med en viss yrkeserfarenhet som ingått i någon typ av organisationsförändring. Det fanns inget krav på en specifik organisation, utan vi såg istället vikten av att kontakta olika typer av organisationer för att få en bredare insyn. Vår forskningsfråga hade inte heller någon utgångspunkt för en viss typ av organisation.



David och Sutton (2016) presenterar icke-sannolikhetsurval som en teknik där det finns större svårigheter att hitta de deltagare som kan delta utifrån våra urvalskriterier (jfr. David & Sutton, 2016, s. 196-197). Som urvalsteknik valdes ett icke-sannolikhetsurval, detta då det är tillämpligt när en tidsram behöver förhållas till. Vidare valde vi att tillämpa en viss urvalsgrupp, vilket avgjorde vilken teknik som valdes. Det icke-sannolikhetsurvalet kombinerades med ett selektivt urval, då vi valde deltagare för intervjuer utifrån egna insikter för vilka som kunde vara tillämpbara (jfr David & Sutton, 2016, s. 196-197).

Processen till urvalet påbörjades genom att vi kontaktade företag vi fann lämpliga för studien. Eftersom vi inte hade några kriterier för vilka typer av organisationer vi skulle ha, kontaktade vi både inom offentlig och privat sektor samt större till lite mindre organisationer. Det kriteriet som var viktigt var att den HR personen vi kontaktade hade varit med om en organisationsförändring, vilket gjorde att vi inte hörde av oss till nyexaminerade HR. Detta säkerställdes genom vår intervjuguide där deltagaren berättar om upplevd organisationsförändring. Tillvägagångssättet för att nå ut till olika deltagare var att kontakta olika HR-personer via mail, som hittades av organisationens webbplats. Vi använde även LinkedIn för att hitta lämpliga HR personer och dess kontaktuppgifter.

Studien har en kvalitativ metod där semistrukturerade intervjuer har genomförts med sju respondenter, alla från olika organisationer. Intervjuerna genomfördes digitalt via zoom, eftersom det inte fanns tid att besöka alla fysiskt. Det var även något som respondenterna önskade för tidseffektivisering. Vi som uppsatsförfattare valde att använda en medelhög grad av standardisering för att respondenterna skulle kunna utforma sina svar på ett eget sätt. Vi ställde frågorna i ordning men anpassade vilka frågor vi ställde utifrån vem vi intervjuade. Vissa frågor från intervjuguiden utelämnades under intervjun, antingen för att intervjupersonen redan delgav information från frågan eller att frågan inte kunde tillämpas till den rollen personen hade. Under intervjun försökte vi som intervjuare bidra till att intervjupersonerna kunde föra resonemang som var sammanhängande och hade någon form av meningfullhet för vår studie och forskningsfråga, detta är även en bidragande faktor för att få en framgångsrik intervju utifrån en kvalitativ ansats (jfr. Patel & Davidson, 2019, s. 105). För transkriberingen av intervjuerna spelades intervjun in efter tillstånd av intervjupersonen, detta för att vi skulle kunna skriva ut allt intervjupersonen säger för att få tillförlitliga svar. Även om en nackdel för transkriberingen är att det är tidskrävande, såg vi det ändå som en fördel att kunna dokumentera deras exakta upplevelser (jfr. Patel & Davidson, 2019, s. 112). Utöver själva transkriberingen valde vi att en av oss intervjupersoner vara mer passiv under själva intervjun, detta för att kunna anteckna stödord utöver transkriberingen.

## **Etiska överväganden**

För att kunna bedriva forskning på ett lämpligt sätt har Vetenskapsrådet (2002) utvecklat fyra huvudkrav som bör finnas med. Dessa handlar om individskyddskravet som vidare delats in i *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*.



*Informationskravet* handlar om att som forskare förmedla syftet med studien för de som medverkar. Vidare ska deltagarna känna till att deltagandet är frivilligt och dess rättigheter att avbryta när de vill. Detta har tagits hänsyn till genom att informera berörda för intervjun både i missivbrev samt under tillfället då intervjun var. Vidare blev deltagarna informerade i missivbrevet om studiens syfte samt intervjuns tillvägagångssätt. Utifrån den intervjuguide som används som utgångspunkt hade vi en slutgiltig fråga där de hade möjlighet att förtydliga, lägga till, ändra eller ta bort något från intervjun (jfr. Vetenskapsrådet, 2002).

Andra huvudkravet, *samtyckeskravet*, innefattas av att forskaren behöver få en bekräftelse över deltagarnas samtycke för att delta. De som deltog i studien fick ge sitt samtycke via mail via förfrågan. Vi fick även ett muntligt godkännande att spela in mötet för att kunna transkribera materialet (jfr. Vetenskapsrådet, 2002).

*Konfidentialitetskravet* handlar om deltagarnas konfidentialitet, alltså dess anonymitet för studien. Vidare beskrevs i missivbrevet om dess konfidentialitet, där både deltagare och dess organisation är helt anonyma. Det material vi fått tillgång till, både gällande information om organisationen samt dess deltagare, är skyddade, då bara vi som uppsatsförfattare har tillgång till det. Allt intervjumaterial efter avslutad studie kasserades, vilket omöjliggjorde åtkomsten för obehöriga (jfr. Vetenskapsrådet, 2002).

Det sista huvudkravet omfattas av *nyttjandekravet*, där information om enskilda personer inte får användas till annat ändamål utanför studien. Detta beskrevs i missivbrevet om informationens begränsning, där information om enskilda individer och annan känslig information har bara vi tillgång till och inte kan brukas i annat syfte (jfr. Vetenskapsrådet, 2002).

## **Analys**

En innehållsanalys valdes som analysmetod för denna studie. En central del i innehållsanalysen bygger på tematisering eller kodning av materialet som möjliggör för forskaren att bryta ner och koppla samman olikheter och likheter i det analyserade materialet under olika teman (David & Sutton, 2016, s. 271 och 292). Tillvägagångssättet för vårt intervjumaterial var att först transkribera det inspelade materialet som skulle användas till att hitta olika centrala teman av vad respondenterna har sagt. Detta gjordes genom att noggrant granska och jämföra svaren, där likheter och skillnader skapade olika teman. För att hitta teman som var av relevans valdes färgkodning som tillvägagångssätt, där vi i de transkriberade dokumentet färgkodade svar vi ansåg som viktiga för studien samt likheter och skillnader som kunde vara intressanta att diskutera vidare. Av det färgkodade materialet blev följande teman aktuella "HR i ledningsgruppen och som förändringsaktör", "Motstånd som en naturlig del av förändringsprocessen", "HR som informationsgivare och del i meningsskapande" samt "Delaktighet och dialog vid förändringsarbeten." Dessa valdes ut då



dessa var återkommande centrala delar från respondenternas svar efter en noggrann granskning. Momentet färgkodning var något som var tidskrävande men något som vi ansåg var viktigt för att hitta intressanta och tillförlitliga aspekter för att kunna besvara vår frågeställning.

## **Resultat**

I detta avsnitt kommer resultatet presenteras utifrån sju olika intervjuer med olika HR personer. Samtliga respondenter har olika lång yrkeserfarenhet, mellan 5-40 år inom HR-professionen. Respondenterna har olika befattningar, där de arbetar som HR-chef, HR-partner samt HR-konsulter inom olika organisationer. Respondenterna kommer att benämnas som R1-R7. R1 och R4 är egenföretagare och har därför ett annat perspektiv än de resterande som har en anställning hos en organisation. Samtliga av respondenterna har erfarenheter av förändringsarbeten av olika grad.

### **HR i ledningsgruppen och HR som förändringsaktör**

Flera respondenter nämner betydelsen av att ha HR delaktig i ledningsgruppen, särskilt under förändringsarbeten. Att HR är delaktig tidigt i processen, gärna innan beslut om förändringsprocessen fattas beskrivs som fördelaktig av flertalet respondenter. R2 beskriver att HR i ledningsgruppen är en oerhört central roll där hen kommer in tidigt med ett HR-perspektiv i planeringsfasen av förändringen. Respondenten lyfter att hen som HR ibland behöver komma in och bromsa ledningen att inte gå för snabbt fram, dels för att se till att arbetsrättsliga lagar och regler följs korrekt men också för att se till att medarbetarperspektivet tas i beaktning. R4 beskriver HR som en nyckelspelare i organisationen som fungerar som ett viktigt stöd för högsta chef och ledning, särskilt under förändringar. R6 lyfter att hen tycker att det är jätteviktigt att HR ser till att vara en del av ledningsgruppen och att det ibland kan krävas att personen bjuder in sig själv, läser styrdokument som berör verksamheten och håller sig själv insatt i ledningens verksamhet. Betydelsen av att själv se till att ingå i ledningsgruppen är något som även R4 betonar.

Det är jätteviktigt att du som HR ser till att få ingå i ledningsgruppen, iallafall om man är HR-chef. Då är det ett måste, för har de ingen HR i ledningsgruppen så inser man att de inte tycker att HR är viktigt. Och sådana företag vill man undvika. (R4)

Respondenterna nämner ett antal olika sätt på hur de agerar som förändringsledare. R7 beskriver att hen ibland i sin HR-roll är den som tar initiativ till förändring när hen ser ett behov att organisationen behöver göra något annorlunda. Även R4 berättar att det i många fall är hen själv som initierar en förändring. Respondenten beskriver att hen anser att det är



viktigt i en HR-roll att vara den som driver fram förändringar genom omvärldsbevakning, benchmarking och att hålla sig uppdaterad på hur organisationen kan förhålla sig till det.

I många fall är det jag som driver igenom en förändring, för mig har det alltid varit viktigt att läsa på hur omvärlden ser ut och hur kan vi förhålla oss till att till exempel vara attraktiva arbetsgivare? Vi ska ju ändå vara den som sticker ut i förhållande till massa andra arbetsgivare och hur kan vi göra det? Ska vi köra som Microsoft med de här pingisborden och roliga spelen eller vad ska vi göra? (R4)

Många av respondenterna beskriver att en av deras främsta arbetsuppgifter under förändringsarbetet är att stötta och vägleda ledning och chefer under processen. R2 beskriver att hen agerar bollplank kring frågor och vägledning runt lagar, regler och avtal som berörs av förändringen. Vidare beskriver hen att chefer ofta är ganska ensamma i sina roller och därför behöver de ha någon att bolla med. Respondenten nämner att vid situationer med svåra samtal är det viktigt att finnas där både för chefen och medarbetaren, att hen i sin HR-roll fungerar som bron mellan arbetsgivare och medarbetare. R3 beskriver också ett narrativ där cheferna ofta är ensamma i sina roller och har få personer de kan dela sina utmaningar med. Hen lyfter att HR därför behöver hjälpa till att stärka cheferna och finnas med som ett stöd, särskilt i dialogen med medarbetarna kring en förändring.

R2 beskriver att omorganisationer sällan möts av att medarbetarna har en positiv inställning inför det, vilket är något som är förståeligt och respekteras. Men i dessa fall beskriver hen att HR behöver ställa sig bakom arbetsgivaren, förstå att organisationen nu står inför dessa förutsättningar och att hen som HR gör arbetet efter bästa förmåga utifrån förutsättningarna. Vidare lyfter R2 att tanken inte är att HR själv ska tycka och tänka, utan det handlar om att vara lojal och tänka på vad som är bäst för arbetsgivaren. Trots denna aspekt betonar respondenten vikten av att handla med empati gentemot medarbetarna i allt man gör och även agera som ett medarbetarstöd. Respondenten belyser även att de är nogga med att vara en stöttande funktion, cheferna ska utbildas och ha mycket kunskap själva.

Det är väldigt viktig del för mig att cheferna är så trygga i sin roll att de känner att de har mandatet, men det kan också vara en svår gräns där ibland. En del chefer tar jättemycket ansvar och löser problem själva, och det är jättebra. Men ibland blir de så lösningsorienterade att det nästan springer på för snabbt, helt plötsligt har de tagit in en vikarie när tjänsten egentligen behöver utlysas. Då får vi HR vara där med pekpinna och visa hur vi måste göra. Det är inte alltid vi blir så omtvecklade då, och det är tufft men det är så vi måste arbeta eftersom vi måste följa en korrekt process (R2).

R5 beskriver att mycket handlar om att stötta chefer med underlag för vilken typ av information som ska förmedlas till medarbetarna vid förändringsprocesser. En annan respondent R7 beskriver att arbetet handlar mycket om att stötta chefer. Vid förändringsarbeten beskriver hen att det är viktigt att ha rollen i att stötta chefer, insistera olika aktiviteter samt följa upp och se till att arbetet på något sätt tar sig framåt.

R1 beskriver samarbetet med ledningen som en medhjälpare och ett bollplank, en stöttningsfunktion för att driva projektet från start till stopp. Hen beskriver det som att hjälpa till, stötta och ge förslag, hen beskriver även vikten av att bygga på relationer med tillförlitlighet, tillit samt en



gemensam ambition att göra det bra för båda parter. R4 beskriver samarbetet med ledning på ett liknande sätt som ovan, HR som roll är ledningens högra hand och en person de kan bolla med.

## **Motstånd som en naturlig del av förändringsprocessen**

Flertalet respondenter benämner motstånd som en naturlig del av förändring. R6 beskriver motstånd som en naturlig del och något som alltid uppkommer vid förändring. Respondenten beskriver att hen som HR har ett ansvar att inte bara se detta som något jobbigt eller att medarbetarna medvetet är komplicerade. Hen nämner också att organisationskulturen spelar in i hur motståndet upplevs, där en kultur som redan är präglad av rädslor, konkurrens och prestationsångest kommer att växa sig ännu starkare under en förändring. Att organisationskulturen påverkar hur motstånd upplevs är även något som R7 lyfter, där hen betonar att HR har ett ansvar att hantera denna aspekt.

Jag tror att alla HR har lite olika filosofi hur man driver förändringsarbete och jag tror att man måste passa sig för att inte skapa för mycket osäkerheter och rädsla i kulturen, för osäkra och rädda medarbetare presterar ingenting (R7).

Oro, konflikter och att medarbetarna tappar sig själva och viljan att se och arbeta med förändringen belyser R6 som det främsta kännetecknet för motstånd. Även R7 beskriver något liknande där motstånd kan visa sig genom konflikter och argumentation eller genom tyst motstånd där medarbetarna inte rättar in sig i ledet och anammar förändringen.

Det ser jag ofta, medarbetare som duckar lite och tänker att förändringen kommer att blåsa över och att man sen kan köra på som tidigare (R7).

Flera av respondenterna beskriver att motstånd ofta grundar sig i en osäkerhet och rädsla för vad som kommer hända i framtiden, både för vad förändringen kommer innebära för medarbetarens roll och för individen på ett personligt plan. R2 beskriver att vid förändringsarbeten där det kan bli tal om uppsägningar blir denna aspekt särskilt tydlig.

Det blir väldigt mycket oro och katastroftankar från medarbetarna. "Nu är det jul och vi har bokat en Thailandsresa, hur gör vi då om jag blir av med jobbet". Det är mycket sådana tankar som börjar snurra i medarbetarnas huvuden och dessa personer har vi ett ansvar att fånga upp (R2).

## **HR som informationsgivare och del i meningsskapande**

Betydelsen av information och transparens för att hantera motstånd är ett återkommande tema under samtliga intervjuer. R2 lyfter fram transparens och tydlig information som en central del i HR:s roll för att hantera motstånd. Hen beskriver att det ibland inte går att dela med sig av allt direkt, men om man inte har någon ny information att delge skall det sägas, istället för



att undanhållas. Respondenten belyser vikten av att ibland boka informationsmöten bara för att visa att man ser medarbetarna och ge dem möjligheten till att ställa frågor. Ett tydligt exempel vad man kan säga till medarbetarna vid sådana situationer lyfter R2 fram: "Vi står fortfarande och stampar och har ingen ny information att dela med oss av, men har ni några frågor?"

Vidare beskriver R2 betydelsen av att formulera ett vad och varför till förändringen som kommuniceras ut på ett tydligt sätt. Hen lyfter att det är svårt att få med sig alla medarbetarna under en förändring men att det underlättar om både ledning, HR, chefer och medarbetare känner att de har en röd tråd att följa. Även R5 betonar vikten som HR att formulera ett tydligt syfte och budskap till förändringen. Hen nämner två olika anledningar till detta, dels för att kunna stötta cheferna i deras kommunikation med medarbetarna. Respondenten berättar att det är cheferna som till största del ska bära budskapet kring förändringen ut till medarbetarna och att HR därför behöver kunna stötta upp med vad och vilken information som ska kommuniceras ut. Hen beskriver också att hen i sin HR roll själv behöver ha ett tydligt syfte för att kunna argumentera för förändringen.

Det är ju inte alltid alla förstår eller vill förstå varför en organisation gör som den gör ibland men där gäller det som HR att hitta sina motiveringar och kunna förmedla till medarbetarna varför vi gör som vi gör (R5).

R4 och R6 lyfter också betydelsen av tydlig information för att kunna hantera motstånd och motivera förändringen till medarbetarna. R4 betonar vikten av att vara transparent och formulera ett varför till förändringen.

Det är viktigt att ha ett tydligt syfte, att tanken är att något bra ska komma ut ur förändringen eller att vi ska kunna undvika uppsägningar. Att visa att vi gör detta av en anledning, och förhoppningsvis är man så tydlig med syftet att alla kan förstå och köpa det (R4).

R6 beskriver information som en av de viktigaste aspekterna för att minska motstånd hos medarbetarna, men också som en av de största utmaningarna i förändringsprocessen. Detta är något som även R4 lyfter som en utmaning att veta när medarbetarna ska informeras.

Den största utmaningen i min roll är balansen mellan för mycket eller för lite information. Antingen informerar man för lite och skapar oro på det viset, eller för mycket och då blir det också oroligt (R6).

Jag tycker att det är svårt att veta när bästa läget att informera medarbetarna är, det är alltid en avvägning att när ska jag berätta, hur mycket ska jag berätta och hur ska jag lägga fram det för att skapa så lite oro som möjligt (R4).



## Delaktighet och dialog vid förändringsarbeten

En stor del av våra respondenter hade en liknande syn när det gäller delaktighet och att föra dialoger med medarbetare för att främja motivation vid förändringsarbeten. R1 beskrev fyra nyckelord som viktiga för att främja motivation för medarbetarna under förändringsarbeten. *Delaktighet* var det första nyckelordet, hen lyfte att detta är något som kan skapas under projektet där man bjuder in roller eller personer i arbetet. Vidare lyfte R1 fram *strukturering* som ett andra nyckelord, där det bör finnas en tydlighet vad man ska göra. Att sätta upp både ett effektmål samt ett projektmål, göra upp en plan som förankras. Det tredje nyckelordet handlade om *förankring* där alla olika nivåer ska inkluderas, hela ledning och HR-avdelningen i detta fall. Sista nyckelordet som belystes av respondenten var *återkoppling och kommunikation*, hen berättar att det ofta förekommer frågor vad som ska hända som inte kan besvaras, men att ha en dialog hela tiden kommer att underlätta processen och främja medarbetarnas motivation.

En annan respondent har ett liknande synsätt när det gäller främjandet av motivation för medarbetare vid förändringsprocesser. R2 beskriver delaktighet och möjlighet till dialog med medarbetarna som en viktig faktor för motivation under förändringar. Hen belyser också att det är av vikt som HR att visa att man ser medarbetarna och att man är medveten om att förändringen ofta tar plats på medarbetarnas arbetsplats där de är experter på vad de gör. R2 beskriver även att de vid planerade och större omorganiseringar vid möjlighet, gärna informerar de berörda parterna så tidigt som möjligt om att en förändring kommer att ske för att skapa en känsla av delaktighet.

För denna förändringen har vi tänkt till och gett dem sex månaders betänketid där medarbetarna får vara en del av detta från början. De får själva komma med schemaönskemål där vi försöker tillmötesgå så mycket vi bara kan. Så de känner att de kan vara med och påverka, det är ju bara att gå till sig själv. Ju mer jag kan påverka mitt eget arbete själv, desto bättre blir det ju (R2).

R3 beskriver att för att främja motivation för medarbetare behöver de få en upplevelse av att vara involverade, men också att ramarna ges för vilken inverkan de får ha. Hen beskriver även vikten av att kommunicera ut till medarbetare att de har rätt att säga vad de tycker och att de gärna vill veta vad medarbetarna tycker. Respondenten belyser även vikten av att sätta rätt förväntningar med involvering och transparens.

Vidare beskriver R4 att motivationen bygger på att föra en tydlig dialog där medarbetarna får möjlighet att ställa frågor, i vissa fall innan förändringsarbetet genomförs. Hen beskriver vidare att ett bra tillvägagångssätt kan vara att bilda mindre grupper där medarbetarna får ge input till förändringen. Respondenten beskriver även att det är viktigt att ha med sig att medarbetarna ofta sitter på expertis kring sina arbetsområden som förändringsledaren möjligtvis inte tänkt på. Hen lyfte också fram att kommunicera så mycket och så tydligt som möjligt. R5 beskriver att så länge förändringen är till det bättre är det inte svårt att motivera medarbetarna, då gäller det mest att hitta ett fungerande arbetssätt för alla. Hen beskriver att



när det är andra typer av förändringar som är svårare är det viktigt att som HR formulera ett tydligt syfte och budskap till cheferna, då det är de som ska bära budskapet som företagsrepresentanter. Respondenten beskriver att de måste kunna motivera sina medarbetare.

R6 belyser vikten av att försöka få alla att få samma enhetliga syn på förändringen. Vidare att vara så transparent som möjligt, ledningen måste få fatta egna beslut men det är viktigt att det är genomtänkt och att det finns en plan. R7 beskriver dels att förändringsarbetet måste vara väl genomtänkt och förankrat. Där det bör skapas en kultur där det sker lite förändringar hela tiden, där det blir en del av vardagen, att saker och ting är lite annorlunda idag än igår. Respondenten beskriver avslutningsvis att det bör skapas en acceptans för förändringar, att kontrasterna inte blir för stora.

## **Sammanfattning**

Sammanfattningsvis visar resultatet att HR:s roll i ledningsgruppen och strategiska frågor är av betydelse, både generellt och i förändringsarbeten. Att HR har möjlighet att komma in tidigt i planeringsfasen av en förändringsprocess nämns som fördelaktigt genom att se till att arbetsrättsliga lagar och regler följs korrekt av övrig ledning samt att ett medarbetarperspektiv tas i beaktning. Flertalet respondenter lyfter också HR som en nyckelspelare i organisationen som bidrar med ett viktigt stöd och vägledning till chefer, medarbetare och ledning under förändringsprocesser samt att de ibland själva i sin HR-roll tar initiativ till förändring. Resultatet visar också att motstånd är en naturlig del av förändringsarbeten där HR har ett ansvar att inte se medarbetarna som medvetet komplicerade, utan som legitim oro över vad förändringen kommer att kunna innebära på ett personligt och professionellt plan. Respondenterna nämner också att organisationskulturen spelar in i hur motstånd upplevs, där HR kan hantera detta genom att exempelvis skapa en kultur som har en större acceptans för förändringar. Resultatet indikerar även att transparens och tydlig information är en central HR-strategi för att hantera motstånd, samt betydelsen av att formulera ett tydligt syfte och mål med förändringen som ett sätt för HR att hantera motstånd. Avslutningsvis belyser respondenterna även betydelsen av medarbetarnas delaktighet och möjlighet till dialog som en viktig faktor för att främja motivation. Att bjuda in medarbetarna tidigt i processen och låta dem uttrycka sina åsikter och idéer kring förändringen beskrivs som en viktig strategi för att skapa delaktighet och ökad motivation.

## **Diskussion**

I nedanstående avsnitt diskuteras de metodval som gjorts för att kunna besvara frågeställningen. Vidare redogörs en resultatdiskussion där studiens resultat jämförs med tidigare forskning och bakgrund.



## Metoddiskussion

När det gäller urvalet för respondenterna gjordes ett icke sannolikhetsurval tillsammans med en selektiv urvalsteknik. Respondenterna ansågs som lämpliga utifrån den frågeställning som vi utgick ifrån, där de hade HR-erfarenheten som efterfrågades. Något som kan ifrågasättas är hur väl insatta de olika respondenterna är i förändringsarbeten och hur mycket erfarenhet de faktiskt hade om ämnet. Detta var något som även kunde märkas under intervjutillfället, då det märktes vilka som var mer insatta i förändringsarbeten än andra. När det gällde frågan om att berätta om en upplevd förändringsprocess hade vissa respondenter mer att säga och andra mindre. För att kunna få ut ännu utförligare svar hade fler kriterier kunnat göras för urvalet, vilket hade kunnat ge oss mer ingående svar. Detta var dock inte något som var möjligt eftersom vi hade en viss tidsplan att förhålla oss till. Med tanke på tidsplanen och att respondenterna hade en HR-roll ansåg vi dem som tillämpbara. När det gäller val av organisation fanns inga kriterier, vi kontaktade både organisationer som vi visste hade genomgått förändringsarbeten samt andra som vi inte visste hade genomgått någon större förändring. Eftersom vi lever i en ständigt föränderlig värld ansågs inte detta som något problem då alla organisationer ständigt går igenom förändringar i större och mindre omfattning. Eftersom respondenter valdes från sju olika organisationer fick vi en bred bild av uppfattningen av förändringsarbeten. Det var både större och mindre privatägda företag till offentliga organisationer. Detta var något som ansågs vara fördelaktigt då hanteringen av förändringsprocesser tänkte vi kunde se olika ut beroende på hur stort företaget är samt om det är privatägt eller offentligt ägt. Urvalet är ett mindre antal därför går det inte att generalisera studiens resultat till ett större perspektiv.

Tillämpningen av semistrukturerade intervjuer ansågs fördelaktigt då det tillät för djupa och reflekterande svar från respondenterna inom studiens avgränsningar. Även att frågorna ställdes i ordning efter temana upplevdes gynnsamt för datainsamlingen. Detta möjliggjorde för att hela forskningsområdet i sin helhet täcktes, även om några av frågorna utelämnades under vissa intervjuer. Det kunde dock observeras att respondenternas svar på frågor kring motivation och motstånd ofta gick in i varandra. För att undvika detta hade frågorna eventuellt kunnat omformulerats eller delats upp i två olika teman för att tydliggöra och möjliggöra för mer varierande svar. Dock kan det konstateras att motivation och att hantera motstånd i förändringsarbeten i många fall har liknande innebörd och kommer därför naturligt att gå in i varandra i praktiken. Intervjuguiden ansågs annars lämplig efter struktur och tänkt tid per intervju. Några få av respondenterna verkade vara något stressade under intervjuerna vilket begränsade möjligheten till följdfrågor och djupare reflektioner under dessa intervjuer, vilket resulterade i mer kortfattade svar. Andra respondenter gav mer ingående och detaljerade svar som möjliggjorde för ett mer reflekterande samtal. Vissa av studiens inledande frågor hade möjligtvis kunnat tas bort då de inte är av direkt relevans för studiens resultat och för att spara tid. Samtidigt ansågs dessa frågor fungera väl som uppvärmningsfrågor och möjliggjorde för en tydligare bild av respondenternas



yrkeserfarenheter. Även vissa andra frågor hade kunnat tas bort eller kombineras med varandra för tidseffektivisering. Ett alternativt tillvägagångssätt för metodvalet hade varit en kvantitativ ansats. Istället för intervjuer hade enkäter valts som underlag för studien, vilket hade möjliggjort för ett större urval av respondenter vilket hade ökat studiens generaliserbarhet.

Avslutningsvis var båda författarna närvarande vid intervjutillfället, vilket stärkte tillförlitligheten när båda kunde höra respondenternas svar samt att en av uppsatsförfattarna förde anteckningar av vad som sagts. Vilket vidare kunde bekräftas vid ljudinspelningen som transkriberades. En ytterligare aspekt som kan stärka validiteten för studien är användningen av citat i resultatdelen, detta stärker upp vad som sagts under intervjutillfället som i sin tur kan öka tillförlitligheten.

## **Resultatdiskussion**

Detta avsnitt skall utifrån tematiseringen i resultatet redogöra för det framkomna resultatet kopplat till bakgrunden och den tidigare forskning som gjorts av ämnet. I resultatdiskussionen framgår de fyra teman som redogjordes i resultatdelen och där olika jämförelser och slutsatser kan göras från det framkomna resultatet.

### **HR i ledningsgruppen och som förändringsaktör**

Att HR har en betydande roll i ledningsgruppen och som förändringsaktör var något som framkom tydligt i studiens resultat. Thilander och Sköld (2013, s. 52) beskriver att HR som profession länge präglats av en mer operativ funktion men att det strategiska arbetet har kommit att bli allt mer centralt i dagens HR-arbete, något som även Ha och Diem (2025, s. 2) intygar. Flera av respondenterna betonade betydelsen av att ha en HR i ledningsgruppen och som del av organisationens strategiska arbete som en central del i ett framgångsrikt förändringsarbete. R4 och R6 beskrev att vissa organisationer ännu inte förstått betydelsen av det strategiska HR-arbetet och att det då kan krävas att HR bjuder in sig själv till ledningsgruppen och håller sig själv insatt i ledningens verksamhet. Detta kan kopplas till vad Ha och Diem (2025, s. 2) beskriver som det traditionella synsättet där HR länge har betraktats som en operativ funktion som till största del stödjer förändringsarbeten med rekryteringar och utbildningar, men att det bör betraktas som mer än det. Denna aspekt stärks ytterligare av vad Thilander och Sköld (2013) nämner om att HR som yrkesgrupp länge strävat efter att bli mer av en strategisk roll men att det funnits vissa strukturella hinder för detta. Att två av respondenterna nämner liknande erfarenheter där de själva fått vara påtryckande för att få vara en del av organisationens strategiska arbete och ledningsgrupp uppfattas som ett intressant perspektiv där det kan tolkas som respondenterna själva förstått betydelsen av det HR-strategiska arbetet kring förändringsarbeten men att det funnits vissa organisatoriska strukturella hinder som försvårat detta.



Flera av respondenterna bekräftade vad Ha och Diem (2025, s. 2) beskriver om att HR kan fungera som en strategisk och ledande förändringsaktör genom att identifiera möjligheter, kommunicera en tydlig vision och styra förändringar på ett effektivt sätt. R4 och R7 berättade om att de i sin HR-roll ibland initierar förändringar när de ser att det finns ett behov av förändring och anpassning. R7 lyfte fram att hen anser att det är en viktig del i det strategiska HR-arbetet att själv vara den som identifierar utvecklingsmöjligheter och som driver förändringar framåt. Även Nilsson et. al (2018, s. 205) belyser vikten av att HR får vara med och påverka organisationens långsiktiga och strategiska beslut i ett tidigt skede vid frågor som rör organisationsförändringar. Flera respondenter beskrev HR som en nyckelroll i organisationen där de hade en central roll i ledningsgruppen och som stöd till ledning och chefer, särskilt under förändringar. R2 lyfte fram att det är viktigt att ha en HR med tidigt i planeringsfasen av en förändring för att se till att arbetsrättsliga regler och lagar följs korrekt men också för att säkerställa att medarbetarperspektivet tas i beaktning. Många av respondenterna nämnde även att deras främsta uppgift som HR under förändringsprocesser är att stötta ledning och chefer i processen, särskilt under dialogen med medarbetarna kring förändringen och kring vilken information som ska delges. Detta kan alltså sammankopplas med vad Nilsson et al. (2018, s. 205) nämner om att HR har en central roll i att stötta chefer och ledning till att ta korrekta beslut och leda förändringen åt rätt önskvärd riktning. Likt vad Ha och Diem (2025) nämner om HR som en brygga mellan ledning och medarbetare beskrev R2 att hen fungerar som bron mellan arbetsgivaren och medarbetarna där det är viktigt att stötta både medarbetare och chefer under svåra situationer som kan uppkomma vid förändringar.

Sammanfattningsvis visar resultatet att det strategiska HR-arbetet och i ledningsgrupper har central del i förändringsarbeten genom att stötta ledning och chefer med ett HR-perspektiv. HR som förändringsaktör kan betraktas på olika sätt där vissa respondenter beskriver att de är mer drivande och ledande i förändringen medan andra beskriver att de främst har en stöttande funktion gentemot chefer och ledning. Detta är en skillnad som eventuellt kan bero på att respondenterna arbetar på olika organisationer och att organisationernas struktur och processer därför kan skilja sig åt kring vad HR har för ansvarsuppgifter. Även att respondenterna besitter olika yrkestitlar inom HR kan också antas spela in i vilka befogenheter de har kring förändringsarbeten och strategiska beslut.

## **Motstånd som naturlig del av förändringsprocessen**

Något som framkom tydligt av studiens resultat var motstånd och dess naturliga del i förändringsprocesser. Motstånd beskrivs av ett flertal respondenter som ett vanligt fenomen vid förändringsarbeten och som ofta bottnar i rädsla och oro inför framtiden. Likt med vad Nilsson et al. (2018, s. 189) beskriver om att de flesta organisationsförändringar som sker skapar ett motstånd och som grundar sig i att medarbetare vill ha kvar det som det är. R2 beskriver att HR har ett ansvar att inte enbart se motstånd som något problematiskt eller som att medarbetarna är medvetet komplicerade, vilket stärks av Klonek et al. (2014, s. 2) som betonar att motstånd ska betraktas som legitima farhågor och inte medvetet sabotage från



medarbetarna. Några respondenter beskriver även att organisationskulturen spelar in för hur motstånd utvecklas och visar sig där en kultur med rädslor, konkurrens och prestationsångest kommer att öka under förändringsprocessen. Det kan därför betraktas som att HR spelar en central roll i att bygga upp en trygg och säker organisationskultur som är motståndskraftig gentemot oro och rädslor redan innan förändringen genomförs. Detta är något som även Ha och Diem (2025, s. 9 och 11) nämner genom att HR har en möjlighet till att skapa en organisationskultur som underlättar för förändringsarbeten. På samma spår beskrev en annan respondent att HR har ett ansvar att skapa en organisationskultur där det sker små förändringar konstant för att skapa en acceptans för förändringar vilket kan konstateras underlätta för förändringsarbetet och minska motståndet.

Sammanfattat visade resultatet att motstånd är en naturlig del i förändringsarbeten och något som inte enbart ska betraktas som något problematiskt. HR har ett ansvar att skapa en trygg organisationskultur för att underlätta för förändringsarbeten samt skapa en acceptans för förändringar för att minska motstånd. Utifrån studiens resultat kan det konstateras att tillvägagångssätten HR använder sig av för att hantera motstånd ofta hänger samman med de strategier som används för främja motivation, vilket är en aspekt som kommer diskuteras vidare nedan.

## **HR som informationsgivare och del i meningsskapande**

Att HR har en central roll som informationsgivare och betydelsen av att förmedla ett tydligt syfte med förändringen för att hantera motstånd samt främja motivation var en aspekt som framkom tydligt av studiens resultat. Flera respondenter betonar vikten av transparent och tydlig information vid förändringsarbeten som ett sätt att hantera och förebygga motstånd. Enligt Klonek et al. (2014, s. 4) kan öppen kommunikation och information som tillåter frågor och reflektioner minska motstånd vid förändringar, vilket även Simoes och Esposito (2014, s. 325-326) intygar. Likt detta beskrev R2 en utmaning där HR och ledning inte kan dela all information direkt men att det då är viktigt att förmedla att ingen ny information finns, istället för att medvetet undanhålla. Respondenten lyfte även att det vid sådana tillfällen är viktigt att låta medarbetarna få möjlighet att ställa frågor kring förändringen som ett sätt att försöka hantera motstånd.

De flesta av respondenterna är enade om betydelsen av att formulera och kommunicera ett tydligt syfte och mål för att skapa en mening kring förändringen, både som ett sätt att hantera motstånd och för att främja motivation. Detta kan sammankopplas med vad Sopow och Sushkova (2025, s. 14) belyser att för ett framgångsrikt förändringsarbete krävs det att medarbetarna behöver få möjlighet att förstå varför en förändring sker, vad målet är samt vad medarbetarna kan göra för att uppnå de önskade målen. Likt detta betonar flera respondenter att det är en utmaning att få med sig alla medarbetare under en förändring men att det underlättar om både ledning, HR, chefer och medarbetare har en röd tråd att följa och arbeta tillsammans mot. Vilket även bekräftas av Kossyva et al. (2024, s. 409-413) som belyser att en tydlig arbetsbeskrivning och kommunikation har en positiv inverkan på medarbetarna vid



en förändring. Flera av respondenterna betonade också olika anledningar till varför det är viktigt som HR att formulera ett tydligt syfte och mål gällande förändringen, dels för att kunna stötta chefer och ledning i kommunikation med medarbetarna men också för att som HR själv tydligt kunna motivera förändringen till medarbetarna. I linje med detta framhåller Boita et al. (2024, s. 4) att ett tydligt syfte som kommuniceras ut på ett engagerande sätt kan främja motivationen och göra att medarbetarna tar sig an förändringen på ett positivt sätt, vilket också minskar motståndet.

Sammanfattningsvis visar resultatet att HR har en central roll som informationsgivare, där tydlig och transparent information kring förändringen betraktas vara en viktig strategi för att hantera motstånd. HR har också en nyckelroll i att kommunicera ett tydligt syfte och mål för att skapa en mening kring förändringen där medarbetarna förstår varför en förändring är nödvändig. På så sätt kan HR skapa en acceptans för förändringen vilket antas underlätta för ett framgångsrikt förändringsarbete när medarbetarna förstår varför en förändring är nödvändig och vad den innebär för dem. När HR:s meningsskapande fungerar väl kan motivationen stärkas, medan bristande meningsskapande kan leda till motstånd.

## Delaktighet och dialog vid förändringsarbeten

Delaktighet och öppen dialog var en gemensam syn många av respondenterna hade för att främja medarbetarnas motivation vid förändringsarbeten, vilket också Boita et al. (2024, s 4) bekräftar. Att involvera medarbetarna i processen samt att upprätthålla en god kommunikation för berörda parter. Detta är något som överensstämmer med den tidigare forskningen och Lines (2006, s. 197) som också benämner vikten av delaktighet på arbetsplatsen för en lyckad förändringsprocess, vilket hör ihop med en ökad känsla av kontroll för medarbetarna som i sin tur är en motivationsfaktor. Även Supow & Sushkova (2025, s. 14) betonar vikten av upplevd kontroll för ett framgångsrikt förändringsarbete. För att uppnå detta behövs kontinuerlig kommunikation gällande vision och målsättning för att främja engagemang och motivation för medarbetarna (Supow & Sushkova, 2025, s. 18). Detta är även något R1 belyser gällande fyra nyckelord som berördes för att främja motivation, *delaktighet*, *strukturering*, *förankring* samt *återkoppling* och *kommunikation*. Det sista nyckelordet respondenten betonade kan även sammankopplas med ovanstående argument för att upprätthålla en god dialog med medarbetarna. Även R3 belyser vikten av att medarbetare ska känna sig involverade, men beskrev även vikten av att ge ramar för vilken inverkan de kan ha. Respondenten beskrev vikten av att kommunicera ut till medarbetare att de har rätt att dela sina åsikter och tankar kring förändringen men att det är viktigt att sätta rätt förväntningar i vilken grad medarbetarna kan involveras och få insyn i förändringsarbetet på grund av olika anledningar.

Neves et al. (2017, s. 249-250) betonar att det är medarbetarna som bör stå i fokus vid en förändringsprocess eftersom det är dessa personer ledningen behöver övertyga att ta sig an nya arbetssätt och beteenden vid en förändring. Likt detta beskrev flera respondenter att HR



har ett ansvar att förstå att förändringen tar plats på medarbetarnas arbetsområde där de har en annan expertis än vad HR och ledning har. Inkludering av dessa medarbetare är därför viktigt för att skapa en känsla av delaktighet men också för att ge medarbetarna möjlighet att komma med bidrag och idéer som kan leda till ett mer framgångsrikt förändringsarbete. Detta kan också sammankopplas med vad Jacobsen (2019, s. 135-136) nämner som en affektiv uppslutning kring förändring där medarbetarna känner sig delaktiga och driver förändringen framåt, vilket också blir en stark motivationsfaktor.

Det kan summeras som att inkludering och insyn i processen, medbestämmande och en aktiv dialog mellan HR, ledning och medarbetare är viktigt för att skapa en delaktighet och en känsla av kontroll kring förändringen, som i sin tur också främjar motivationen gentemot förändringsarbetet. HR har ett ansvar att inkludera medarbetarna genom en öppen dialog där de tillåts att ställa frågor och uttrycka åsikter men står samtidigt inför en utmaning vid förändringar i vilken grad och hur mycket medarbetare kan inkluderas på grund av organisatoriska strukturer.

## **Slutsats och framtida forskning**

Syftet med studien var att öka förståelsen för HR:s roll i förändringsarbeten genom att undersöka hur HR arbetar med att stödja ledning i förändringsarbeten för att främja medarbetarnas motivation och delaktighet samt för att hantera motstånd. Studiens resultat visar att HR har en central och viktig roll i förändringsarbeten och organisationernas strategiska arbete. HR kan konstateras vara ett viktigt stöd till ledning och chefer genom att bidra med ett HR-perspektiv tidigt i förändringsprocesser och även fungera som en länk mellan arbetsgivare och medarbetare som har goda möjligheter att påverka och stötta både ledning och medarbetare. Det framkommer också att motstånd är en naturlig del av förändringsarbeten där som ska uppfattas som berättigad oro hos medarbetarna och inte som medvetet sabotage. Som i del att hantera detta har HR en roll i att bygga upp en trygg organisationskultur där det redan innan finns en vana och acceptans för förändringar för att underlätta för processen. Även information, transparens och ett tydligt syfte med förändringen framkommer som viktiga strategier HR använder sig av för att hantera motstånd och främja motivation. En slutsats är att delaktighet vid förändringsarbete är en stark motivationskraft som kräver att HR inkluderar medarbetarna i processen på olika sätt, ger möjlighet till en öppen dialog och låter dem uttrycka sina åsikter och idéer. Sammanfattningsvis kan det alltså konstateras att HR arbetar på flera olika sätt för att stödja ledningen under förändringsarbeten. Genom att använda sig av strategier som beskrivits ovan på ett mer genomtänkt och välplanerat sätt kan HR bidra till en större andel framgångsrika förändringsarbeten genom att öka delaktigheten och motivationen bland medarbetarna.

När det gäller framtida forskning för studien hade det kunnat vara av intresse att istället undersöka ledning och chefers syn på HR:roll vid förändringsarbeten och hur de arbetar med att främja motivation och hantera motstånd. Eftersom vi i denna studie enbart utgått efter HR



som perspektiv hade det kunnat vara tänkvärt att jämföra och få en inblick av hur synsättet på ämnet kan se olika ut, beroende på befattning. Vilket i sin tur hade gett en bredare förståelse av andra perspektiv när det gäller hur förändringsarbeten och dess olika reaktioner hanteras. Detta hade vidare kunnat ge en mer ingående syn på vad ledning eller chefer anser som viktiga delar i förändringsarbetet, vilket kan skilja sig från HR:s roll i förändringsarbeten. En annan del som är möjlig att inkludera i en framtida forskning är om förändringsarbeten skiljer sig åt när det gäller privat och offentliga organisationer, vilket kan vara en jämförelse intressant att göra.



## Referenser

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer : om att utveckla företagskulturer* (2:a uppl.). Liber.
- Bryman, A., Clark, T., Foster, L., & Sloan, L. (2025). *Brymans samhällsvetenskapliga metoder* (4:e uppl.). Liber.
- Boiță, M., Pribeanu, G., & Milutin, I. M. (2024). Organizational Change Management the Impact of Transformational Leadership on Change Efficiency. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 24(2), 359–365.
- Dahte, B., & Damm, M. (2016). *HR : yrke, profession eller professionalism?* (1:a uppl.). Studentlitteratur AB.
- Eriksson, Y. U. (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt* (1:a uppl.). Liber.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2024). *Handbok i kvalitativ analys* (4:e uppl.). Liber.
- Hallstedt, Niklas & Österberg, David. (18 januari 2018). *Ständiga omorganisationer sliter på medarbetarna*. [Kollega.se](https://kollega.se).  
<https://kollega.se/arbetsmiljo/standiga-omorganisationer-sliter-pa-medarbetarna>
- Ha, N. M., & Diem, P. T. (2025). Boosting human resource professionalism in change leadership to foster organizational commitment. *Future Business Journal*, 11(1), 1–13.  
<https://doi-org.proxy.lnu.se/10.1186/s43093-025-00571-1>
- Hein, H. H. (2012). *Motivation : motivationsteorier & praktisk tillämpning* (1:a uppl.). Liber.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap* (3:e uppl.). Studentlitteratur AB.
- Kossyva D, Theriou G, Aggelidis V, Sarigiannidis L (2024), "Retaining talent in knowledge-intensive services: enhancing employee engagement through human resource, knowledge and change management". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 28 No. 2 pp. 409–439, <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0174>
- Klonek, F. E., Lehmann-Willenbrock, N., & Kauffeld, S. (2014). Dynamics of Resistance to Change: A Sequential Analysis of Change Agents in Action. *Journal of Change Management*, 14(3), 334–360. <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.896392>
- Lines \*, R. (2006). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193–215.  
<https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>
- Maheshwari S, Vohra V (2015), "Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 No. 5 pp. 872–894, doi:  
<https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2014-0066>



Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2018). *Human resource development : att utveckla individer, grupper och organisationer* (2:a uppl.). Studentlitteratur AB.

Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership, *57* (1), 249-261. <https://doi.org/10.1002/hrm.21830>

Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (5:e uppl.). Studentlitteratur AB.

Simoës, P. M. M., & Esposito, M. (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, *33*(4), 324-341. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2012-0058>

Sopow, E., & Sushkova, M. Y. (2025). Communication of Mission, Vision, and Goals: The Key to Successful Change Management in Changing Times. *International Journal of Business Communication*, *1*. <https://doi.org/10.1177/23294884251377038>

Thilander, P., & Sköld, L. (2020). *Personalvetenskapliga perspektiv på HR-organisering* (1:a uppl.). Liber.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Wetzel, R., & Dievernich, F. E. P. (2014). Mind the Gap. The Relevance of Postchange Periods for Organizational Sensemaking. *Systems Research & Behavioral Science*, *31*(2), 280–300. <https://doi.org/10.1002/sres.2198>



## Bilaga 1: Missivbrev

Hej!

Vi heter Felicia Samuelsson & Linnéa Johansson och studerar personal- och arbetslivsprogrammet vid Linnéuniversitet i Växjö. Vi håller just på med vårt examensarbete som handlar om organisationsförändringar och hur man som HR kan stödja ledningen för att främja motivation samt hantera motstånd vid förändringsprocesser. Vår tanke är att intervjua ett antal personer med HR-relaterade yrken som har ingått i en organisationsförändring. Vi undrar därför om du kan tänka dig delta i vår studie eller vet någon annan du kan referera oss till?

Deltagandet för intervjun sker via Zoom och tar ca 30 minuter. Arbetet tar hänsyn till forskningsetiska principer där du som intervjuperson deltar frivilligt och du har en rättighet att avbryta deltagandet fram tills att intervjun är klar. Du och er organisation kommer att vara helt anonyma och materialet från intervjuerna kommer endast användas till vår studie. Information från organisationen och namn på deltagare kommer endast vi som intervjuar ha tillgång till.

I januari 2026 kommer det färdiga arbetet att kunna tas del av på det Digitala vetenskapliga arkivet (DiVa) om det skulle vara av intresse.

Om det skulle vara av intresse att delta i vårt examensarbete, får du gärna återkomma så bokar vi in en tid som passar dig. Skulle det dyka upp någon fråga får du gärna höra av dig till oss eller vår handledare Andreas Nordin.

Kontaktuppgifter till oss:

Linnéa Johansson: [lj223rw@student.lnu.se](mailto:lj223rw@student.lnu.se), 0725637079

Felicia Samuelsson: [fs223qj@student.lnu.se](mailto:fs223qj@student.lnu.se), 0723639535

Kontaktuppgifter till vår handledare:

Andreas Nordin: [andreas.nordin@lnu.se](mailto:andreas.nordin@lnu.se)

Med vänliga hälsningar,

Felicia Samuelsson & Linnéa Johansson



## **Bilaga 2: Intervjuguide**

### **Inledande frågor**

Berätta lite kort om organisationen du arbetar på.  
Hur länge har du arbetat som HR inom organisationen?  
Vad är dina arbetsuppgifter?

### **Din roll som HR i en förändringsprocess**

Berätta om förändringsarbetet ni genomgår/genomgått?  
Hur skulle du beskriva din roll i organisationens förändringsprocesser?  
Hur ser samarbetet ut mellan HR och ledning i planering och genomförande av en förändring?  
Vilka är dina främsta arbetsuppgifter eller ansvarsområden vid en förändringsprocess?  
När involveras du i processen?

### **Stöd till ledning**

På vilket sätt förväntas du ge stöd till ledning under förändringsprocesser?  
Hur sker kommunikationen ut vid en organisationsförändring mellan dig och ledning?

### **Motivation och motstånd**

Vad anser du vara viktigt för att främja medarbetarnas motivation under förändringsprocesser?  
Hur anpassar du ditt stöd till medarbetare beroende på behov och reaktioner?  
Hur uttrycker sig motstånd i organisationen?  
Hur arbetar du och ledningen för att bemöta ev motstånd?

### **Övrig reflektion:**

Vad anser du är den största utmaningen vid ett förändringsarbete?  
Är det något du vill förtydliga, lägga till, ändra eller ta bort?

Tack för ditt deltagande!

