



Arkivnummer: _____

LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKP01
Företagsekonomi
Examensarbete Magisternivå

VT2011

Individens reaktioner i förändringsprocesser

Författare:
Elisabet Lagerstedt

Handledare:
Christine Blomqvist

Sammanfattning

Titel:	Individens reaktioner i förändringsprocesser
Seminariedatum:	1 juni 2011
Kurs:	Magisterarbete i företagsekonomi
Författare:	Elisabet Lagerstedt
Handledare:	Christine Blomqvist
Nyckelord:	Change Management, förändringsprocesser, motstånd, stress
Syfte:	Uppsatsen syftar till att beskriva och analysera individens reaktioner i förändringsprocesser.
Metod:	Litteraturstudier och fallstudie.
Teoretiska perspektiv:	Change Management och arbetsmiljöpsykologi
Empiri:	Fallstudie av en förändringsprocess i integreringsfasen av ett bolagsuppköp
Slutsatser:	<p>Huvudresultaten från fallstudien indikerade att det fanns en mångfald av individuella reaktioner i förändringsprocessen. Samtliga individer hade, förutom initialt positiva reaktioner, vid något tillfälle sedan uppköpsbeskedet upplevt en allmän oro, utvärderat vad man kunde ha att vinna och förlora samt funderat på att sluta. Mest negativ stress upplevde de vars direkta närmiljö, befattningar och vardagliga arbete i störst utsträckning redan hade påverkats av förändringen. De hade därtill själva haft begränsat inflytande på processen. Förändringarna var inte heller i linje med deras personliga mål och förväntningar. Ytterligare en slutsats var att en acceptans av förändringen i sin helhet inte betyder detsamma som att avstå från kritik. Fallstudien visar att nivån av kritiken verkar öka ju närmare förändringen kommer individens absoluta närmiljö och vardag. Change Management diskursen kom till korta vid analysen av fallstudien på så sätt att den ensidigt fokuserar på individens motstånd. Det arbetsmiljöpsykologiska synsättet bidrog med en psykologisk och fysiologisk förklaring till det som händer individen i form av upplevelser av negativ stress. En syntes av Change Management diskursens handlingsorienterade företagsperspektiv och arbetsmiljöpsykologins människoförståelse borde kunna bidra med ökad träffsäkerhet i de insatser som görs i förhållande till de individuella reaktioner som finns i förändringsprocesser. Något som i sin tur borde kunna skapa förutsättningar för en högre andel lyckade förändringsprojekt parallellt med mindre negativ stress och lägre personalomsättning under och efter implementeringen av ett utmanande förändringsarbete.</p>

Summary

Titel:	Individuals' reactions in change processes
Seminar date:	1 juni 2011
Course:	Master thesis in Business Administration. Major in Organization and Leadership.
Author:	Elisabet Lagerstedt
Advisor:	Christine Blomqvist
Key words:	Change Management, organizational change, resistance, stress
Purpose:	The aim was to describe and analyze individuals' reactions in processes of organizational change.
Method:	Literature studies and a case study.
Theoretical perspectives:	Change management and work environment psychology.
Empirical foundation:	Case study of an integration process caused by an acquisition.
Conclusions:	<p>The case study displayed a wide number of individual human reactions caused by the ongoing change process. All researched individuals had, since the acquisition and the initially positive reactions, felt worry and evaluated the situation based on what they personally had to win or lose from the situation, or to resign. Highest levels of negative stress were shown by individuals experiencing vast change in their own work environment, having had very little influence in the process. These changes were also not in line with their own targets and expectations. Another conclusion was that accepting an overall change is not the same as not being critical. The case study showed that the level of criticism increases the closer the change got to the individuals work environment and every day work. The Change Management discourse did not display enough tools to analyze and understand the individuals' reactions due to its single focus on resistance to change. Work environment psychology however contributed with a psychological and physiological explanation to what happens in the terms of negative stress. A synthesis of the action oriented business perspective of Change Management and the Psychological perspectives on work environment may contribute with higher accuracy in actions taken in relation to individual reactions in change processes. This possibly leading to a lower level of negative stress during periods of corporate change, decreasing staff turnover and improving the overall results of the change.</p>

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Kap 1	INLEDNING.....	7
1.1	Reflektioner kring planerad förändring.....	11
Kap 2	PROBLEMDISKUSSION.....	13
2.1	Vad är det som brister?.....	14
2.2	Uppsatsens syfte och frågeställningar.....	16
2.3	Uppsatsens disposition.....	16
Kap 3	METOD.....	17
3.1	Metodologiska överväganden.....	17
3.2	Fallstudien.....	19
3.2.1	Reflexiv tolkning.....	20
3.3	Egna erfarenheter och förförståelse.....	22
Kap 4	CHANGE MANAGEMENT.....	23
4.1	Vad omfattar Change Management diskursen?.....	24
4.2	Förändringens många skepnader.....	25
4.3	70 procent av alla förändringar misslyckas.....	27
4.3.1	Reflektion.....	29
4.4	Motstånd som reaktion på förändring.....	30
4.4.1	Föreställningar om ledarskap och resultat av förändring.....	32
4.4.2	Tolkning av motstånd och underförstådda antaganden.....	33
4.4.2.1	Motstånd som psykologisk reaktion.....	34
4.4.2.1.1	Reflektion.....	38
4.5	Kritiska röster inom diskursen.....	39
4.6	Summering.....	40
Kap 5	ETT ARBETSMILJÖPSYKOLOGISKT PERSPEKTIV.....	42
5.1	Arbetsmiljö och stress.....	42
5.1.1	Stress påverkar kroppen, välbefinnandet och produktiviteten.....	52

5.1.2	Arbetsgivaren kan vinna på att bygga bort negativ stress.....	53
5.2	Åtgärder för att reducera negativ stress.....	56
5.3	Reflektion.....	57
5.4	Summering.....	58
Kap 6	AMERIKANSKT STORBOLAG KÖPER EUROPEISK KONCERN.....	59
6.1	Bakgrund.....	60
6.1.1	Amerikanska WHI köper europeiska Riperan.....	60
6.1.2	Riperan integreras i WHIPS.....	61
6.1.3	Analys och tolkning av innebörder med reflektion.....	63
6.2	VDs reaktioner.....	65
6.2.1	Tolkning och reflektion gällande VDs berättelse.....	69
6.2.1.1	Tolkning ur ett Change Management perspektiv.....	70
6.2.1.2	Tolkning ur ett Arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv.....	70
6.2.1.3	Reflektioner.....	72
6.3	Medarbetarnas reaktioner.....	73
6.3.1	Sammanställning och analys av intervjuer med medarbetare.....	73
6.3.2	Tematisering av innebörder.....	77
6.4	Analys av enkätsvar.....	79
6.5	Analys av enkätsvar och intervjusvar för varje IP.....	81
6.6	Summering av fallstudien.....	83
Kap 7	RESULTAT.....	85
7.1	Reflektion och förslag till modell.....	87
Kap 8	SLUTDISKUSSION.....	89

Bilagor

Källförteckning

Förord

Föreliggande magisteruppsats har vuxit fram i samband med en föräldraledighet efter många år i näringslivet och mer än 10 år på ledningsgruppsnivå.

Efter ett eskalerande antal förändringsprocesser, stora som små - som jag på olika sätt deltagit i, påverkats av eller startat själv - har det varit oerhört spännande att ta tid för att verkligen reflektera över vad en förändringsprocess innebär. Framförallt för de individer som berörs på alla nivåer. Förändringar kan nämligen skapa såväl förvirring som kaos, röra upp många känslor och skapa motstridiga rykten samtidigt som alla försöker skapa sig en uppfattning om förändringen är bra eller dålig och hur man själv kan komma att påverkas av det som händer. Processen har för egen del bidragit till en ökad förståelse för både bredden och djupet av de reaktioner som kan uppstå vid en förändring. Liksom till en djupare insikt i hur reaktionerna kan bemötas på ett mer ändamålsenligt sätt. Jag hoppas därför att du som läsare också får något ut av uppsatsen.

Jag vill slutligen passa på att tacka mina nära och kära samt Felicia Ahland för ovärderligt stöd under processen: att skriva magisteruppsats under en föräldraledighet innebär en viss utmaning. Jag vill också tacka Christine Blomqvist, min handledare, för handfasta råd och tips under uppsatsarbetets gång.

Kämpinge, 2011-05-25

Elisabet Lagerstedt

1. INLEDNING

"Change has a bad reputation in our society. But it isn't all bad – not by any means. In fact, change is necessary in life – to keep us moving... to keep us growing... to keep us interested... Imagine life without change. It would be static... boring... dull."

(Dr. Dennis O'Grady)

Föreliggande uppsats behandlar individuella reaktioner på planerad förändring inom stora företag och riktar sig till ledare, chefer och projektledare med intresse av förändring, liksom till studerande på mastersnivå, där framtidens ledare, chefer och projektledare återfinns.

Varför intressera sig för individuella reaktioner på planerad förändring? En orsak är att planerade förändringsinitiativ verkar komma allt oftare och att förändringskompetens hos ledare och chefer därför blivit allt viktigare. En annan är att stora delar av litteraturen inom området verkar behandla individers reaktioner som motstånd mot själva förändringen. Ytterligare en är att all oro och alla spekulationer tenderar att ta mycket energi och fokus från kärnverksamheten och på så sätt påverka prestationer och resultat i fel riktning, åtminstone kortsiktigt. Ytterligare en orsak är att alla organisationsförändringar på något sätt både påverkar och involverar människor.

Det sistnämnda låter möjligtvis onödigt fundamentalt, men som ung och ambitiös chef eller projektledare i täten för ett nytt förändringsinitiativ är det initialt lätt att fokusera på de mer rationella sidorna av en förändring, såsom uppsatta mål, planering och tekniska aspekter och glömma vad som är allra viktigast. En förändring handlar nämligen i stor utsträckning om att ändra på människors beteende och attityder för att kunna göra saker annorlunda – och bättre - jämfört med hur de gjordes innan förändringen. Min erfarenhet från 17 år i näringslivet och 12 år i ledande position och ledningsgrupp är exempelvis att förändringsinitiativ ofta kan tolkas som kritik mot medarbetarnas tidigare sätt att arbeta och det arbete de tidigare gjort. Därtill att det kan skapa oro för att förlora jobbet, eller upplevas som svårt och besvärligt för den som måste lära nytt för att hantera nya arbetsuppgifter eller nya system. Stora förändringar kan följaktligen skapa ett antal, initialt ofta negativa, reaktioner bland organisationens medlemmar.

Nedan beskrivs ett litet urval av de mer omfattande förändringsprocesser jag har varit med om för att ge en bild av vad ett stort, planerat förändringsinitiativ praktiskt kan innebära och vilka reaktioner som kan uppstå.

- A. en "kulturresa", för att sprida en reformering av koncernens värderingar och ledarskapsfilosofi genom organisationens alla 20 000 medarbetare. Redovisas som ett exempel på en långsiktig och strategisk reorientering av verksamheten.
- B. implementeringen av ett nytt IT-baserat styrsystem, vilket omfattade till ett nytt och standardiserat vardagligt arbetssätt för minst 10 000 medarbetare runt om i världen. Beskrivs som ett exempel på en fundamental ändring av arbetssätt i nyckelverksamheten som svar på konkurrenssituation och anpassning efter framstegen inom informationsteknikens områden.
- C. omstrukturering av olika funktioner på global, regional och lokal nivå, som bör ha påverkat ca 1000 personer på olika nivåer. Beskrivs som ett exempel på en strukturell omställning och effektivisering av verksamheten över en period på flera år.

A En kulturresa

Det förändringsinitiativ som initialt kanske skapade *mest intresse, entusiasm och engagemang* var den fleråriga s k 'kulturresa', som syftade till att sprida en reformering av gemensamma värderingar och ledarskapsfilosofi genom en koncern med 20 000 medarbetare. Kulturresan lanserades på uppdrag av styrelse och koncernledning inför något som förväntades bli en stor expansion. Utvalda 'kulturguider', eller s k sherpas, identifierades och tränades för att agera lärare och kulturbärare för de tydligare värderingar som skulle genomsyra koncernens alla bolag. Förändringen började på toppen av organisationen och rullades därefter ut världen över. Jag var själv med i totalt nio s k team camps á tre dagar – dels på företagsledningsnivå, dels med egen avdelning samt som s k "strategic sherpa" för flera andra avdelningars team camp.

Fokus på de team camps som genomfördes var värderingar och vägledande principer och förhållningssätt för samarbetet med andra medarbetare inom koncernen. Därtill bl a koncernens affärsmodell, teamarbete, självkänedom, att ge varandra feedback och att

'titta sig själv i spegeln' för att se sin egen roll i olika sammanhang. Det uttalades också klart att det var viktigt att ställa upp på detta för att 'följa med på resan' eftersom detta var den kultur som avsågs genomsyra koncernen framöver.

Kulturreсан hade ingen positiv inverkan på de årliga medarbetarundersökningar som gjordes inom koncernen och omsättningshastigheten bland medarbetarna förblev relativt hög. En lågkonjunktur gjorde därtill att programmet tillfälligt tonades ner och justerades. Däremot visste alla medarbetare efter några omgångar vad som ansågs vara viktigt för koncernen och vad som krävdes för att få följa med på resan. Det skapade också tydliga förväntningar på ledning och chefer att agera i enlighet med uttalade värderingar. Något som emellertid inte alltid var fallet och därför medverkade till en viss cynism bland medarbetarna.

B Ett nytt IT-baserat styrsystem och nya arbetssätt

Det förändringsprojekt som skapat mest *frustration* under min tid i näringslivet initierades av den dåvarande koncernledningen och omfattade upprättande av nytt arbetssätt och IT-baserat styrsystem för koncernens säljkanaler, omfattande mer än 10000 personer globalt. Förändringen skulle öka kvaliteten i kundbesöken, skapa ökad transparens, skapa ett gemensamt sätt att arbeta, ge ökad möjlighet till uppföljning av utförda aktiviteter och bli en global standard.

Någon utan erfarenhet av förändringsarbete skulle kanske kunna tro att en gradvis utrullning av något så enkelt som ett nytt arbetssätt understött av ett modernt IT-baserat styrsystem, som faktiskt innebär en rad fördelar för användaren, skulle kunna vara relativt okomplicerat och mottas på ett positivt och välkomnande sätt. Trots goda förberedelser blev det emellertid inte riktigt som vi tänkt oss. Istället skapades ett kraftigt motstånd, som därtill växte ytterligare under implementeringsfasen i takt med att användarna fick sina första erfarenheter av det nya arbetssättet och systemet.

Därtill hade många chefer inom koncernen uppenbara svårigheter att övertyga sina team om att detta var rätt sätt att arbeta, kanske framförallt för att många av dem inte hade accepterat och internaliserat förändringen själva. Det blev därför ett förändringsprojekt som kraftigt drog ut på tiden, även om det slutligen genomfördes

fullt ut. Många erfarna och duktiga medarbetare valde emellertid att sluta på vägen, bl a då de kände att ingen lyssnade på dem eller respekterade deras åsikter.

C Omstrukturering av olika funktioner på global, regional och lokal nivå

Den förändring som skapat flest *rykten* och *spekulationer* och tillhörande *oro* för egen del var en omfattande och utdragen omorganisation av ett antal relevanta funktioner på global och lokal nivå. Något som skedde på initiativ av den dåvarande koncernledningen och förmedlades i ett e-mail till hela organisationen. Därefter var informationen extremt bristfällig. Ingen visste vad som skulle hända eller när. Som ledningsgruppsmedlem fick jag många frågor från olika medarbetare, men kunde inte svara och visste lika lite själv. Efter ytterligare några månader fick ledningsgruppen så information om att den nordeuropeiska regionen skulle invänta en första omorganisation av den centraleuropeiska regionen. Därefter var det tyst igen - och så fortsatte det.

Förändringarna syftade i korthet till att effektivisera aktuella funktioner genom uppbyggnad av strategiska knytpunkter runt om i världen. Istället för att samarbeta och rapportera in till ett internationellt huvudkontor, skulle exempelvis vi inom Norden istället rapportera till en nyskapad nordeuropeisk regionsorganisation med säte i England. Den nya organisationen skulle ta över allt strategiskt beslutsfattande, all utveckling och allt förbättringsorienterat arbete. Lokalt skulle bara ett minimum av resurser behållas i syfte att hantera "day-to-day operations". På huvudkontoret skulle man därtill istället fokusera mer på innovation och produktutveckling än på affärsutveckling.

Eftersom min egen roll i sammanhanget var av strategisk karaktär på ledningsgruppsnivå med placering inom bolaget i Sverige - och av familjeskäl inte var geografiskt mobil - skapade detta givetvis en hel del frågetecken för egen del. Både jag och flera medarbetare i Sverige - liksom kollegor runt om i världen - gick igenom flera faser av funderingar, oro och frustration. Parallellt med detta florerade det under lång tid rykten om vad som skulle hända. Eftersom tillgången på information var dålig, var frågetecknen många under lång tid. Något som bidrog till misstro, liksom ytterligare spekulationer. Eftersom processen drog ut på tiden medförde alla rykten att flera kompetenta

nyckelpersoner runt om i Norden och Europa började söka sig nya utmaningar utanför företaget innan vi faktiskt visste vad förändringarna skulle innebära i praktiken.

1.2 Reflektioner kring planerad förändring

Som en avslutande reflektion på inledningskapitlet är min erfarenhet av stora, planerade förändringar att de är svåröverskådliga och komplexa, tar lång tid att genomföra och att de ofta skapar frustration för de som drabbas, eftersom möjligheterna att påverka dem är jämförelsevis begränsade. Därtill kräver de - beroende på förändringens art - att ett stort antal människor på flera olika nivåer inom organisationen ändrar allt från invanda rutiner, attityder, beteenden, arbetsuppgifter, kollegor, kontorsrum, närmaste chef och ibland även bostadsort. Det är helt enkelt ganska jobbigt och tenderar att skapa olika typer av reaktioner hos de individer som drabbas. Dessutom tenderar all oro och alla spekulationer att ta onödigt mycket energi och fokus från den löpande verksamheten, vars resultat ofta påverkas åtminstone kortsiktigt.

En reflektion är också att det som ledningsrepresentant, chef och projektledare är oerhört svårt att inte trampa någon på tårna under ett större förändringsprojekt. Dels för att tempot ibland är uppskruvat. Dels för att man som chef och ledare ibland inte lyssnar ordentligt, kanske distanserar sig och agerar i högt tempo mot bakgrund av en snäv tidsplan och mycket som ska göras. Dels för att man som ledare och chef kanske också själv omfattas av en större förändring och har fullt upp med sina egna reflektioner och funderingar. Kanske också för att olika individer har olika föreställningar om vad som förväntas av en chef.

Oavsett svaret, är min upplevelse är att det bland ledning, chefer och projektledare ofta finns en onödigt bristfällig förståelse för den mångfald av reaktioner som ett förändringsprojekt verkar skapa bland organisationens medlemmar. Istället för att verkligen försöka förstå varför individer och grupper reagerar som de gör och - om möjligt - anpassa insatserna, tolkas onödigt många reaktioner som motstånd mot själva förändringen. Upplevelse av motstånd tenderar emellertid av någon anledning att föda ännu mer motstånd. Något som i sin tur skapar både frustration och missförstånd för alla inblandade.

Möjligtvis skulle man som läsare kunna tro att mina erfarenheter har lett till en viss skepsis för förändring. Jag ser emellertid förändring som en naturlig del av privatlivet såväl som affärlivet. Utan förändring, inga framsteg och ingen utveckling. Det som karakteriserar omfattande och planerade förändringsprojekt i stora organisationer är emellertid att individen ofta har begränsade möjligheter att påverka förändringens inriktning och utveckling. I ett högt förändringstempo kan det därför ibland vara lätt att känna sig lite uppgiven. En förändring kan emellertid också medföra mycket positivt för enskilda individer såväl som för ett företag som helhet. Det gör förstås inte att man ska undvika att diskutera vad som kan bli bättre. Tvärtom. Däri ligger stora möjligheter! En förändringsresa kan därför också ses som ett stort äventyr. Utkomsten är inte desto mindre oviss för den som följer med på resan och facit presenterar sig först i efterhand. Kanske är det rädslan för det okända som spökar.

2. PROBLEMDISKUSSION

Området i fokus för uppsatsen är Change Management och de reaktioner som uppstår på individnivå i kölvattnet av omfattande, planerade förändringsinitiativ inom stora företag.

Change Management utgår från ett organisations- och ledningsperspektiv och kan definieras som processer, tekniker och verktyg som syftar till att rationellt leda människor mot uppsatta mål - inför och genom en organisatorisk förändring av något slag.¹ Change Management kan därmed sägas fokusera på de rationella sidor av en förändringsprocess som berör organisationen och dess människor - via ledarskap, visioner, strategier, organisering, planering, koordinering, kommunikation, motivation och lärande. Change Management behandlar även individens reaktioner på förändringar och hur dessa kan hanteras ur ett ledningsperspektiv. Dessa individuella reaktioner tenderar emellertid att benämnas som *motstånd* (eng. resistance) och ses då som något som står i vägen för den önskade förändringen (se t ex Hayes, 2010; Ford & Ford, 2009; Palmer & Dunford, 2008; Bringselius, 2010).

Oavsett vilken typ av förändring som avses, har Beer & Nohria (2000) visat att uppåt 70 procent av större planerade förändringar misslyckas. Kotter & Schlesinger (2008) menar emellertid att bara ett fåtal förändringsprojekt misslyckas helt, men att merparten förvisso inte kan anses vara framgångsrika heller: "*Most efforts encounter problems; they often take longer than expected and desired, they sometimes kill morale, and they often cost a great deal in terms of managerial time or emotional upheaval*" (ibid, s 2).

Att en förkrossande majoritet av alla planerade förändringsprojekt faktiskt misslyckas måste emellertid sägas vara anmärkningsvärt med tanke en hel industri av konsultföretag, ledarskapsgurus, forskare, handelshögskolor, managementtidskrifter och hyllmeter av litteratur som fokuserar på just change management. Eller så kanske

¹ <http://www.change-management.com/tutorial-definition-history.htm>

det är en fingervisning om att området är ytterst omfattande och komplext (Alvesson & Svenningsson, 2008). Det gör det emellertid också oerhört intressant och lockande att försöka förstå sig på.

2.1 Vad är det som brister?

Att förändringsarbete kräver allt mer tid och resurser från chefer såväl som medarbetare kan de flesta yrkesaktiva såväl som forskare vittna om. Flera studier vittnar också om den ökade belastning som ett ökat förändringstempo ger på organisationers medarbetare (Angelöw, 2010).² Då bara 30 procent av alla förändringsprojekt kan betecknas som lyckade och mot bakgrund av att flera studier visar att en stor del av alla förändringsprojekt medverkar till medarbetares ohälsa (ibid) skulle majoriteten av alla förändringsprojekt emellertid kunna betecknas som ett enormt slöseri med resurser. Åtminstone leder det till frågor om vilka de bakomliggande orsakerna kan vara. Vad är det egentligen som brister? Varför lyckas så få förändringsprojekt?

Just detta är frågor som det inte finns några enkla svar på. Det verkar istället finnas nästan lika många olika åsikter som det finns forskare och praktiker³.

Det ökade tempo som skapats genom tilltagande globalisering, informationsteknologins framsteg och ökade ägar- och lönsamhetskrav, har emellertid i sin tur skapat ökade krav på organisationer att använda sina resurser på effektivast möjliga sätt. Det har lett till ökade krav på verksamhetsstyrning, rationaliseringar, neddragningar, förflyttningar av verksamheter, sammanslagningar och ett ständigt antal återkommande förändrings- och förbättringsprojekt (Lindvall, 2000; Hayes, 2010), där individer i vardagen tvingas hantera den allt högre nivån av otrygghet och frustration som ständigt återkommande förändringarna ofta innebär (Angelöw, 2010). På många arbetsplatser har man som följd

² Se t ex rapporten Ett föränderligt arbetsliv på gott och ont - Utvecklingen av den stressrelaterade ohälsan (Ds 2000:54), som återfinns på Näringslivsdepartementets hemsida.

³ En Google-sökning 2011-04-11 på begreppet "change management process" ger exempelvis över 16 miljoner träffar och en sökning på Twingly.com efter relevanta bloggar ger över 163 000 träffar. "Resistance to change" ger samtidigt 4,9 miljoner träffar på Google.

av effektiviseringar och neddragningar blivit färre personer, men har ändå oförändrade, eller högre, ambitioner och krav.

En föreställning inom diskursen verkar också vara att individers s k motstånd mot förändring är en avgörande faktor (Bringselius, 2010). Self, Achilles & Schraeder (2007) menar därtill att det hade varit betydelsefullt att bättre förstå individers reaktion på förändring, eftersom det är en brist inom Change Management diskursen av idag. Ett problem skulle därmed kunna vara att diskursen ser förändring som en rationell process med fokus på organisation och ledarskap och att den inte tar hänsyn till individens perspektiv.

I en situation då uppåt 70 procent av alla förändringsinitiativ misslyckas bör det vara dags att börja tänka 'utanför boxen' och ifrågasätta rådande tanke sätt och metoder. Närmare förståelse av s k motstånd, med fokus på individers reaktioner på förändring, bör därför vara av intresse för de ledare, chefer och projektledare som leder, eller är involverade i olika typer av förändringsprocesser. Att lyfta in andra perspektiv på individers reaktioner på förändring i empiriska studier kan följaktligen vara såväl önskvärt som nödvändigt.

En inventering av relevanta perspektiv visar att den arbetsmiljöpsykologiska forskningen verkar ha potential att kunna bidra med ökad förståelse för individers reaktioner på förändring i förhållande till den mer rationella Change Management diskursen. Arbetsmiljöpsykologisk forskning sker inom ramarna för arbets- och organisationspsykologin, som intresserar sig för hur arbetet kan inrättas och organiseras för att skapa mer funktionella och effektiva arbetsplatser. Arbetsmiljöpsykologin intresserar sig främst för vad som karakteriserar en sund arbetsmiljö och hur individen förhåller sig till miljön. Ett av de nyckelbegrepp som förekommer inom forskningen är stress: vad som skapar stress och vilka reaktioner det i sin tur medför. Låt oss därför lite längre fram i uppsatsen utforska om arbetsmiljöpsykologin skulle kunna bidra till förbättrad förståelse för individers reaktioner på förändring.

2.2 Uppsatsens syfte och frågeställningar

Uppsatsen syftar till att beskriva och analysera individers reaktioner i förändringsprocesser.

De frågeställningar som uppsatsen avser klargöra är följande:

- Vilket är det dominerande synsättet i förhållande till individers reaktioner i förändringsprocesser inom Change Management diskursen?
- Vilka alternativa synsätt på individers reaktioner i förändringsprocesser kan ett arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv bidra med?

Baserat på syfte och frågeställningar förväntas uppsatsen också ge ett teoretiskt kunskapsbidrag till Change Management diskursen.

2.3 Uppsatsens disposition

I kapitel 3 redovisas uppsatsens metodologiska angreppssätt.

I kapitel 4 presenteras Change Management diskursen närmare, liksom den syn på individers reaktioner i förändringsprocesser som återfinns inom ramarna för diskursen.

I kapitel 5 redogörs för några perspektiv från den arbetsmiljöpsykologiska synen på individers reaktioner på sin arbetsmiljö.

I kapitel 6 redovisas och tolkas resultaten från uppsatsens fallstudie, som omfattar ett internationellt företagsuppköp med efterföljande anpassning av organisationsstruktur, processer, system, kultur och arbetssätt. I fokus för uppsatsen är det nordiska dotterbolagets VD och fem av hans medarbetare.

I kapitel 7 presenteras uppsatsens resultat och slutsatser.

I kapitel 8 återfinns slutligen uppsatsens slutdiskussion, där avslutande reflektioner och förslag till framtida forskningsfrågor diskuteras.

3. Metod

Uppsatsens fokus är individers reaktioner i förändringsprocesser. Metodologiskt har detta gjorts med en hermeneutisk, reflekterande och tolkande ansats (Alvesson & Skoldberg, 1994, se bl a "Den hermeneutiska cirkeln", s174). Det centrala är förståelse för det som undersöks genom tolkning av delar och helheter. Det innebär bl a också insikten i att fakta aldrig är "rena", att de alltid är tolkade och förmedlade genom en uttolkare (här uppsatsens författare), som har en viss förförståelse. Ett utvidgat resonemang om detta återkommer i avsnitt 3.3 nedan. Inledningsvis presenteras uppsatsens metodologiska överväganden.

Metod och genomförande består av två delar, dels en litteraturstudie, dels en fallstudie av ett företag i pågående förändring. Metodologiska överväganden i vardera delstudie redovisas var för sig. Dessutom redovisas författarens förförståelse i ett separat avsnitt.

3.1 Metodologiska överväganden

Studien inleddes med en mycket omfattande litteraturgenomgång och brett fokus på förändringsprocesser i företag. Detta angreppssätt ledde fram till en ohanterlig mängd information, där delar tycktes mer vila på tyckande än på vetenskaplig grund och korrekta hänvisningar till källor alltför ofta saknades. I takt med att uppsatsens syfte trattades ner och specificerades ytterligare, identifierades relevanta resonemang och modeller inom Change Management diskursen via litteratur, artiklar, hemsidor, bloggar och internetforum genom sökningar på begreppen "change management", "resistance to change" och "reaction to change" på Google⁴, LibHub⁵, AdLibris⁶ och Harvard Business Review. På grund av den nära nog obegränsade mängden information även inom detta område (totalt nästan 150 miljoner referenser) bör påpekas att ett urval har gjorts, där två ansedda läroböcker inom Change Management (Hayes, 2010; Jick & Peiperl, 2003), deras referenser samt artiklar publicerade i eller refererade till i Harvard Business Review prioriterats högre än annan litteratur och artiklar. Den sistnämnda tidskriften

⁴ Antal träffar Google 2011-04-26: "Change Management" 35,8 miljoner , "resistance to change" 3,9 miljoner och "reactions to change" 109 miljoner.

⁵ Antal träffar LibHub 2011-04-26: "Change Management" 49 315, "resistance to change" 22 024 och "reactions to change" 11 989.

⁶ Antal träffar Adlibris 2011-04-26 gällande "Change Management" omfattade 406 litterära verk

har ett högt anseende och höga krav ställs på såväl artikelförfattare som forskningsmetoder.

Efter en bredare inventering av förklaringsmodeller gällande reaktion på förändring blev det nödvändigt att reducera intresseområdet ytterligare. Det ringades då in till frågor om individuella reaktioner på planerad förändring inom Change Management diskursen. Under dessa studier visade det sig att den något negativa termen motstånd ständigt återkom som rådande begrepp i den studerade vetenskapliga litteraturen. Utifrån egna erfarenheter tycktes detta begrepp vara alldeles för snävt och torftigt för att beskriva och förklara alla de reaktioner jag observerat under min tid i arbetslivet. Därför väcktes intresset även för alternativa tolkningssätt, vilket ledde fram till ett arbete för att identifiera alternativa synsätt på reaktioner i förändringsprocesser, där ett stort antal olika möjligheter identifierades (se bilaga 1). Dessa perspektiv diskuteras av utrymmesskäl inte i uppsatsen.

Efter egna övervägningar och diskussion med handledare valdes slutligen ett av dessa perspektiv ut mot bakgrund av författarens kunskapsintresse och vad som ansågs vara mest relevant och rimligt i förhållande till uppsatsens syfte och tidsramar. Förutom att uppsatsens teoretiska resonemang således har avgränsats till de vanligt förekommande förklaringsmodellerna från Change Management diskursen, används även de delar av organisations- och arbetspsykologin som intresserar sig för arbetsmiljö, stress och förändring, den s k arbetsmiljöpsykologin. Stressbegreppet passar också uppsatsens målgrupp väl, eftersom det är ett begrepp som de flesta kan relatera till och har upplevt själv. Även detta område har författaren ägnat mycket tid och kraft för att sätta sig in i. Initialt intervjuades - via telefon - Johan Berlett, som är forskare och psykolog specialiserad på förändring i syfte att identifiera relevanta perspektiv och metoder för att undersöka förekomsten av reaktioner i förändringsprocesser. Litteratururval påbörjades parallellt mot bakgrund av referenser på Arbetsmiljöverkets hemsida och utökades därefter via dessa referenser till ytterligare referenser. Därtill gjordes sökningar på begreppen " stress" samt "stress och förändring" via Google, Adlibris och LibHub. De referenser som använts i sammanhanget är i huvudsak tryckta 2009-2011 och omfattar uppdaterad forskning.

3.2 Fallstudien

Valet av fallstudie som metod gjordes av skälet att den ger möjligheten att studera ett enda företag på djupet och därmed få mer detaljerade kunskaper om intresseområdet. Fallstudien som metod, i synnerhet eftersom den är huvudsakligen kvalitativt inriktad, är väl avpassad för att förstå och tolka observationer av olika skeenden och företeelser (Merriam, 1994).

Det aktuella fallet omfattar en *pågående* och omfattande förändringsprocess orsakat av ett företagsuppköp hösten 2010 med efterföljande integration i ett av koncernens dotterbolag, varför företaget såväl som alla intervjupersoner hålls anonyma. Detta var en förutsättning för att studien skulle få genomföras. Efter mailkontakter med VDn för den nordiska delen av det uppköpta företaget fick uppsatsförfattaren en tid för intervju med denne. Intervjun var ostrukturerad med vissa frågor nedskrivna. Därefter ombads intervjupersonen att besvara en enkät (se nedan) vilket följdes av ytterligare frågor. Nästa fältbesök bestod av att författaren presenterades av VDn på morgonfikat för delar av det uppköpta företags 17 anställda. I samband därmed togs kontakt med flera av dem för intervju. Totalt intervjuades sex personer, varav en per telefon. Enkäten ifylldes av samma personer vid intervjutillfället. Dessutom har material från företagets hemsida samt olika typer av skriftligt internt material samlats in och analyserats. I fallstudien har därför gjorts en s k triangulering (Merriam, 1994) baserat på:

- A. insamling och analys av publicerat internt och externt skriftligt material, såsom pressreleaser, hemsida, Public Purchase Offer samt interna nyhetsbrev och en internt PPT-presentation där integrationsprocessen beskrivs och presenteras.
- B. semistrukturerade intervjuer med VD och fem medarbetare som vardera tog 1-2 timmar att genomföra (bil 2).
- C. en enkät med varje intervjuad person i samband med varje intervjutillfälle för kartläggning av individens eventuella stressreaktioner (bil 3).

Trianguleringen har bidragit till att belysa fallet ur flera relevanta synvinklar, vilket bidragit till högre reliabilitet och validitet i studien (ibid).

Aktuella frågor i intervjuerna handlade om individernas förståelse för den pågående förändringen och om deras reaktioner på vad som hänt och händer. Mot bakgrund av att

det är en pågående förändring upplevde jag att en inspelning av intervjuerna inte var passande. Alla intervjusvar skrevs därför ner i samband med intervjutillfället. Jag fick i samband med intervjuerna även IPs mobiltelefonnummer och ett löfte om att få ringa upp för kompletteringar eller förtydliganden vid behov. Jag fick själv också ett telefonsamtal i efterhand med ytterligare tankar och information om vad som händer.

Enkäten introducerades tidsmässigt i mitten av intervjun och användes för komplettering av data och för att kunna ställa fler och fördjupade frågor. Enkäten baserades på vanliga stressreaktioner vid förändring (Angelöw, 2009, 2010) och visade sig essentiell för studien särskilt då flera IP hade svårt att prata om – och sätta ord på – sina reaktioner innan den presenterades och hade fyllts i av IP. Enkäten öppnade därför dörrar till individens inre tankar, upplevelser och känslor som hade varit svårt att komma åt på annat sätt. I syfte att skapa förståelse för IPs bakgrund beskrivs intervjupersonerna här i korta ordalag:

- Man 45 år, Regional Leader och VD, på Riperan sedan två år, högskolestudier, gift, fyra barn, villa.
- Man, 46 år, produktsäljchef, på Riperan i sex år, gymnasial utbildning, gift, fyra barn, villa och fem hundar.
- Man, 35 år, produktsäljchef och teamledare, på Riperan i ett år, fil kand, gift, 2 barn, villa.
- Man, 31 år, produktsäljchef och teamledare, på Riperan i fem år, dubbel högskoleexamen från Sverige och England, sambo, inga barn, lägenhet.
- Kvinna, 35 år, kundtjänstmedarbetare, på Riperan i fem år, högskoleingenjör, gift, 2 barn, villa.
- Kvinna, 63 år, assistent, på Riperan i 32 år, grundskola, gift, utflugna barn.

3.2.1 Reflexiv tolkning

Reflexiv tolkning handlar om reflektion över olika tolkningsskikt – att tolka det redan tolkade och försöka förstå dess innebörder (vad det betyder) utifrån forskarens omdöme och intuition (Alvesson & Skoldberg, 1994). Det finns därtill inga tydliga och klara regler för exakt hur det ska göras. En förutsättning för att kunna använda reflexiv tolkning är en viss bredd i tolkningsrepertoaren, liksom en insikt om sin förförståelse.

Alvesson & Sköldbberg (ibid) menar också att det finns en viss risk att förälska sig i en teori om man jobbat länge med den och att man då kanske inte gör en riktig tolkning av vad det är som händer. Centralt i uppsatsens fallstudie har emellertid varit att förstå 'vad det är som händer' ur de teoretiska ramverk som valts. Det bör ändå påpekas att det är näst intill omöjligt att skilja tolkaren från det tolkade resultatet.

Tolkningen påbörjades när allt material samlats in. Intervjuteexterna skrevs först in i datorn. Därefter grupperades de per intervjufråga och sedan per individ i syfte att se texterna ur olika perspektiv. Därefter tolkades och analyserades det insamlade skriftliga materialet samt den delen av VD's berättelse som gällde den pågående förändringen på koncernnivå i syfte att förstå förändringsprocessens omfattning och innebörd samt för att skapa en övergripande kontext. Alla intervjuteexterna lästes därefter igenom flera gånger i syftet att förstå och förklara individuella reaktioner i den pågående förändringsprocessen. Därefter har alla intervjuteexter tolkats och getts en innebörd samt tematiserats (delats in i grupper) mot bakgrund av uppsatsens teoretiska ramverk. Tematiseringen finns återgiven i fallstudien längre fram i uppsatsen. Ett exempel på hur textens innebörder ("vad innebär detta") systematiskt har tolkats, i detta fall ur ett arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv, återfinns i bilaga 4.

Enkätsvaren analyserades därefter först separat, genom att räkna ihop antalet svar per reaktion och per tidsperiod, i syfte att förstå vilka reaktioner som uppstått när i tiden och hur ofta de förekommit ('i samband med uppköpsbeskedet', 'månaden efter uppköpsbeskedet' samt 'idag' - vilket motsvarade åtta månader efter uppköpsbeskedet). Denna sammanställning finns återgiven i uppsatsens fallstudie längre fram.

Därefter tolkades varje individs enskilda intervjureresultat parallellt med dennes svar i enkäten för att förstå vilken kontext som skapade vilka enkätsvar (i.e reaktioner). Slutligen gjordes en aggregerad tolkning och analys av resultaten för att hitta gemensamma förklaringar till skeenden och reaktioner.

Det bör påpekas att det i redovisningen av det tolkade materialet löpande återges utrymmeskrävande citat från IP. Detta har gjorts eftersom dessa antas skapa en större förståelse för vad som pågår och i vilken kontext reaktionerna har uppstått. Att enbart redovisa tolkningen hade varit ett alternativ för att korta ner fallstudien, men hade samtidigt riskerat göra uppsatsen mindre 'levande' och mer abstrakt.

3.3 Egna erfarenheter och förförståelse

Vetenskaplig text är kontrollerad, vilket däremot inte mina många erfarenheter är, trots att de samlats in under lång tid. Under litteraturstudien kom den vetenskapliga litteraturen emellertid att jämföras med egna erfarenheter och upplevelser. Denna tid av värdering av det egna kunskapsläget var nyttig och fick ta tid. Den gav ökad insikt i att det som benämns förförståelse har stor påverkan på både valet av perspektiv och ämnesval. Framför allt blev den egna kunskapen medvetandegjord och strukturerad på ett nytt sätt. Att reflektera över vad som hänt under de förändringsprocesser jag själv varit med om var en nyttig övning. Därtill har det varit desto viktigare att försöka hålla egna erfarenheter och vetenskap åtskilda. Medvetenheten om detta har funnits under hela uppsatsarbetet. Att ha ett reflekterande förhållningssätt kan i sammanhanget sägas handla om att undersöka hur den personliga involveringen påverkar interaktionen med det som studeras (Alvesson & Sköldberg, 1994): "idén med reflektion... är emellertid att förmå sig bryta sig ut ur en viss bestämd referensram och se vad denna inte förmår att säga." (ibid, s323f). Bland annat därför finns separata avsnitt genom stora delar av uppsatsen som omfattar just författarens reflektioner.

Metodkapitlet är därmed avslutat. I nästa kapitel tas därför steget in i uppsatsens teoretiska avdelning med början i Change Management.

4. Change Management

"One of the great strengths of organizations is that they contain tremendous forces for stability. They are able to withstand threats and challenges to the established order. The flip side of this characteristic is that organizations (and particularly successful ones) can be inherently resistant to change..."

(Nader & Tushman, 1989)

I föreliggande kapitel redogörs inledningsvis för vad Change Management diskursen omfattar. Därtill beskrivs några av diskursens utmaningar och hur begreppet Change Management kan definieras. Därefter beskrivs i korthet olika typer av organisationsförändringar samt åsikter inom diskursen, om varför majoriteten av alla förändringar misslyckas. Slutligen redogörs för diskursens olika synsätt på individens reaktioner på förändring i organisationer. En psykologisk modell som det ofta hänvisas till inom diskursen presenteras i korthet i sitt ursprung tillsammans med två exempel på hur den används inom diskursen. Kapitlet avslutas med en reflektion och framförd kritik mot dagens synsätt samt en kort sammanfattning.

4.1 Vad omfattar Change Management diskursen?

Med diskurs avses formell diskussion eller debatt som involverar specialiserad kunskap av olika slag, i detta fall Change Management. En litteraturgenomgång visar att praktiker, konsulter och forskare på olika sätt har intresserat sig för förändring i organisationer sedan management uppstod som forskningsdisciplin under 1900-talet. Kanske framförallt sporrade av framväxten av stora, komplexa organisationer under 1900-talets sista del, liksom den allt snabbare förändringstakten i vårt samhälle som skapat en högre extern förändringspress på företag och organisationer. Change Management diskursen – som ett rationellt ledarskaps- och organisationsperspektiv på förändring – verkar emellertid i första hand ha utkristalliserats de senaste 15 åren. Dess framväxt verkar ha sin grund i en strävan att förstå varför så många förändringar misslyckas och för att medverka till effektivare planering och implementering av förändringsinitiativ inom organisationer.

Den akademiska diskursen verkar i första hand befinna sig i gränzonen mellan strategi,- organisations- och ledarskapsforskningen med ett visst inflytande från olika beteendevetenskaper. Exakt var gränsen går för vad som är Change Management verkar emellertid oklart, likaså den formella definitionen av begreppet.

En reflektion är att diskursen vid en bredare betraktelse är en förvånansvärt spretig blandning av seriös forskning, praktiska konsultmodeller, självutnämnda gurus, praktikererfarenhet och tyckande. En sökning på Google ger exempelvis nästan 36 miljoner träffar på begreppet. Inte bara mängden material, utan även de många infallsvinklarna, bidrar till att göra området både komplext och svårgenomträngligt.

I Iles & Sutherlands (2001), som gjorde en ansats till att skapa en översikt gällande tillgänglig forskning, drogs bl a slutsatsen att diskursens gränser kan sättas olika beroende på hur begreppen definieras. De påpekade också att litteraturen är omfattande och svårtillgänglig: *-"The sheer size and scope of the literature on change management can make it hard for managers and practitioners to access the literature and find their way around it."* (ibid, s22). De menar vidare att litteraturen domineras av beskrivningar av olika modeller och metoder, råd och berättelser om olika organisatoriska förändringar och är material som genererats via ett stort antal metoder av olika stringens. Därtill att goda bidrag har gjorts över en lång tidsperiod, där de senaste inte nödvändigtvis är bättre än de tidigare. Slutligen anser de också att ett stort problem är förekomsten av alla gurus som rekommenderar olika handlingsalternativ utan grundläggande bevisning. Däremot bidrar inte heller deras rapport med en enhetlig definition av begreppet Change Management, något som för övrigt visat sig vara en stor utmaning att finna. I brist på akademiska källor presenteras därför nedan några av de definitioner av Change Management som återfinns i affärslexikon och bland Change Management konsulter på internet:

*"Change Management is the process, tools and techniques to manage the people-side of business change to achieve the required business outcome, and to realize that business change effectively within the social infrastructure of the workplace."*⁷

⁷ <http://www.change-management.com/tutorial-definition-history.htm>

*"Change Management is a structured and strategic approach to initiate and manage the change process in the organization structure and culture as well as the individuals/teams behavior and attitude towards the change transition in the field of the business processes, technology implementation or any other policies of an enterprise."*⁸

*"Change Management (is) the coordination of a structured period of transition from situation A to situation B in order to achieve lasting change within an organization."*⁹

*"To define Change Management, you could say that it is about managing this transition from the old position to the new. You are unfreezing the old state and refreezing the new state so that it becomes established."*¹⁰

I all enkelhet skulle Change Management därmed kunna definieras som de strukturerade planer, processer och verktyg som syftar till att leda människor mot uppsatta mål - inför och genom en organisatorisk förändring av något slag. Change Management kan därtill sägas fokusera på de sidor av en förändringsprocess som berör människor - via ledarskap, visioner, strategier, organisering, planering, koordinering, kommunikation, motivation och lärande.

Även om det inte existerar en gemensam definition av begreppet Change Management finns emellertid ett antal forskare som under många år ägnat sig åt omfattande studier och teoribildning inom området. Några av dem som verkar ha fått mest spridning för sina idéer är forskare som publicerats i den ansedda tidskriften Harvard Business Review, såsom exempelvis Kotter, Schlesinger, Beer, Nohria, Jick och Tushman. Harvard Business Review är därför en av uppsatsens viktigaste akademiska källor.

4.2 Förändringens många skepnader

Förändringstakten i vårt samhälle beskrivs ofta som allt högre. Samtidigt genomförs förändringar i organisationer mer frekvent (Johansson & Heide, 2008; Angelöw, 2010; Hayes, 2010). Det är inte heller ovanligt att flera förändringsprojekt pågår samtidigt (Hayes, 2010). Planerad tid för genomförande av förändringar blir kortare och

⁸ http://it.toolbox.com/wiki/index.php/Change_Management

⁹ <http://www.bnet.com/topics/change+management>

¹⁰ <http://www.practical-management-skills.com/what-is-change-management.html>

tidspressen därmed högre. Skälen därtill kan vara att en snabbt genomförd och fungerande förändring normalt innebär en konkurrensfördel.

Förändring kan definieras som "en övergång från ett tillstånd till ett annat, oavsett om övergången sker gradvis eller plötsligt" (Perkins-Reed, 1997, s19). Angelöw (2010) föreslår på ett liknande sätt att "förändring kan definieras som att något övergår från ett tillstånd till ett annat" (ibid, s17).

Förändring kan komma i många olika skepnader och kan bland annat förstås baserad på dess storlek och omfattning. I organisations-sammanhang benämns förändring ofta organisationsförändring, omstrukturering, utveckling, avveckling, omställning eller förnyelse. De kan på ena sidan av skalan begränsa sig till mindre och kontrollerade förbättringar av det som redan görs. På andra sidan av måttstocken omfattar de istället fullskaliga transformationer av hela organisationer under fullkomligt kaos (Jick & Peiperl, 2003). Harvard Manage Mentor (2011) särskiljer fem olika typer av företagsrelaterade förändringar:

- a) Strukturell förändring, t ex ny ledning, sammanslagning eller uppköp av andra företag.
- b) Kostnadsreduktion, genom exempelvis reduktion av personal.
- c) Processförändring, såsom optimering av befintliga processer eller införande av nya processer och system, d v s nya sätt att arbeta.
- d) Kulturell förändring genom att ändra tankesätt och värderingar för att t ex uppnå ökad kundorientering.
- e) Strategisk förändring, såsom exempelvis att gå från att vara en lokal till global aktör.

Stora organisationer har de senaste decennierna tagit sig an allt större, planerade förändringsinitiativ som gränsar till social ingenjörskonst (Alvesson & Svenningsson, 2008). Nader & Tushman (1989) menar i sammanhanget att dagens större, planerade förändringsinitiativ har flera saker gemensamt: de initieras typiskt uppifrån av ledarna inom organisationen; de är knutna till företagets strategiska mål; de flesta av förändringarna kan härledas från olika externa faktorer (såsom t ex nya konkurrenter,

ny teknologi, ändring av ägarförhållanden); förändringarna påverkar därtill hela eller stora delar av organisationen snarare än individuella divisioner eller affärsområden; förändringarna är dessutom djupgående för både organisationen och dess medlemmar och påverkar synen på medarbetare, kunder, produkter och konkurrenter.

Oavsett vad ett förändringsprojekt omfattar anses det oftast vara en nödvändighet för att upprätthålla och utveckla en god konkurrenskraft (Lindvall, 2000, Hayes, 2010). Just *Change Management* har därför blivit ett mer och mer populärt managementverktyg (Johansson & Heide, 2008). Det har därtill visat sig att ledare verkar dra igång förändringsprojekt utifrån vad som är i ropet, såsom exempelvis *Lean*, *TQM* eller *BPR* (Lindvall, 2000; Alvesson & Svenningsson, 2008).

4.3 70 procent av alla förändringar misslyckas

Som nämndes ovan har stora organisationer har de senaste decennierna tagit sig an allt större, planerade förändringsinitiativ. Så snart de lämnar ritsalarna uppstår emellertid ofta problem med själva implementeringen (Alvesson & Svenningsson, 2008). Så många som 70 procent av alla förändringsinitiativ misslyckas (Beer & Nohria, 2000).

Kotter & Schlesinger (2008) menar emellertid att bara ett fåtal förändringsprojekt misslyckas helt, men att merparten förvisso inte kan anses vara framgångsrika heller: *"-Most efforts encounter problems; they often take longer than expected and desired, they sometimes kill morale, and they often cost a great deal in terms of managerial time or emotional upheaval"* (ibid, s 2).

Att en så stor del av alla planerade förändringsprojekt misslyckas måste emellertid sägas vara anmärkningsvärt med tanke en hel industri av konsultföretag, ledarskapsgurus, forskare, handelshögskolor, managementtidskrifter och hyllmeter av litteratur som fokuserar på just *Change Management*. Det kan vara en fingervisning om att området är ytterst omfattande och komplext (Alvesson & Svenningsson, 2008). Samtidigt blir det emellertid oerhört intressant och lockande att försöka förstå sig på. Vad är det egentligen som brister?

Just detta finns det tyvärr inga enkla svar på. En relativt bred litteraturgenomgång ger vid handen att åsikterna om vad som orsakar lyckade respektive misslyckade förändringsprojekt går isär inom forskningsvärlden.

Hayes (2010) pekar i *The Theory and Practice of Change Management* på att flera forskare menar att orsaken många misslyckade förändringsprojekt går att finna i bristfälligt ledarskap eller ledarnas beteende, bl a då ledare och chefer är ansvariga för förändringsstrategi, implementering, liksom för uppföljning av resultat samt att de har en viktig funktion som förändringsagenter. Andra forskare pekar på att förändringsledare och förändringsagenter är ouppmärksamma på en del av de mänskliga delarna av en förändring beroende på att det saknas ett tillräckligt omfattande ramverk för förståelse av mänskliga beteenden (Self, Armenakis & Schraeder, 2007). Lines (2005) menar att det finns en bred förståelse inom diskursen för att framgångsrik implementering av förändringar beror på hur organisationens medlemmar reagerar på förändringen som sådan, liksom vilken process som används för själva implementeringen. Han hänvisar till ett brett register av forskare, såsom Bovey & Hede, Carnall, Piderit, Henderson, Korsgaard, Schweiger och Sapienz (ibid, s8). Danisman (2010) menar å sin sida att det faktum att många organisationsförändringar misslyckas kan härledas direkt till motstånd bland organisationens medarbetare. Ytterligare en aspekt på motstånd står Ford & Ford (2009) för, som anser att det handlar om att förstå och hantera motstånd till förändring och att se det som en form av feedback på de förändringsinitiativ som lanserats. Kotter & Schlesinger (2008), framhåller i sin tur att många chefer angriper förändring med lösningar i stil med "one-size-fits-all"; att chefer ofta missbedömer det motstånd som förändringar möter och därför involverar medarbetare på felaktiga grunder, liksom att de missbedömer med vilken hastighet de bör genomföra förändringen, t ex genom att använda ett "go-slow approach" när en kris kräver en verkligt snabb förändring.

Alvesson & Svenningsson (2009) menar å sin sida att företagskulturen är en viktig parameter för att överhuvudtaget kunna skapa förutsättningar för förändring. Något som Danisman (2010) instämmer i och tillägger att även den samhälleliga kulturen som organisationen existerar inom påverkar hur förändringen kan genomföras och hur medarbetarna reagerar på förändring. Duck (1993) menar istället att det handlar om att lyckas balansera olika intressen inom organisationen och att förändring handlar om att

få varje medarbetare att acceptera förändringen: *"Think of this as 25 000 people having conversation experiences and ending up at a predetermined place at approximately the same time."* (ibid, s39).

Sirkin, Keenan & Jackson (2005) menar snarare att det beror på förändringsprojektets arbetssätt och då i första hand en utebliven systematisk process. De menar att ledare och chefer överskattar den mjuka sidan av förändringen, såsom ledarskapsstil, företagskultur och medarbetarnas motivation, medan de inte har rätt fokus på den mer 'hårda sidan', såsom tidsplan, projektteamets kunskaper, ledningens och chefernas hängivenhet till programmet och den extra arbetsinsats som måste göras för att genomföra förändringen.

Kotter (2007) menar i sin tur att förändringsprojektet måste inledas med att skapa en bred förståelse för att något faktiskt behöver ändras och varför – och att nästan 50 procent av alla förändringsprojekt misslyckas redan här. Delvis för att ledning och chefer inte förstår hur viktigt och svårt det kan vara att *"drive people out of their comfort zones"* (ibid, s18) eller för att ledningen saknar tålamod. Ett av de mest refererade förändringskoncepten inom Change Management är för övrigt just Kotter's *"Eight Steps to Transforming the Organization"* (se bilaga 3). Kotter påpekar bl a att förändring tar tid - ofta flera år - och att den press höga chefer i allmänhet har på sig att öka tempot i förändringsprocessen gör att många försöker hoppa över några steg i processen. Något som enligt Kotter inte fungerar, utan istället riskerar ödelägga hela förändringsinitiativet.

4.3.1 Reflektion

Ovanstående sammanfattar på intet sätt forskningen inom området, men ger en bild av dess komplexitet. Beroende på vilka glasögon du tar på dig går det alltså att hitta olika förklaringar till att så få förändringsprocesser genomförs med goda resultat. Gemensamt är emellertid återigen att förändringsprocesser inte bara omfattar tekniska aspekter, utan i allra högsta grad även människor och människors reaktioner. Individuella reaktioner – och då framförallt individuellt motstånd – ses därtill som en av de vanligaste orsakerna till att förändring inom organisationer misslyckas.

4.4 Motstånd som reaktion på förändring

"You have just announced a major change initiative that will catapult your company ahead of your aggressive competitors. Your employees' response? Anger, alarm, alienation, and confusion. Why? Change is intensely personal, requiring each individual to think, feel, and do things differently. Change is about managing emotions traditionally banned from the workplace."

(Jeanie Daniel Duck)¹¹

Change Management behandlar, som nämnts ovan, även individers reaktioner på förändringar och hur dessa kan hanteras ur ett ledningsperspektiv. En bred litteraturgenomgång visar emellertid att den reaktion som diskursen uppehåller sig kring framförallt omfattar motstånd (eng. resistance) bland medarbetare och ses som något som står i vägen för den önskade förändringen (Bringselius, 2010) och en av de viktigaste orsakerna till att förändringsprojekt misslyckas (Hayes, 2010; Bringselius, 2010; Danisman, 2010; Kotter & Schlesinger, 2008; Kotter, 2008).

En omfattande sökning och litteraturgenomgång visar att ursprunget till beteckningen "motstånd" (eng. resistance) verkar komma från artikeln *"Overcoming resistance to change"* av Lester Coch och John French som publicerades i tidskriften *Human Relations* redan 1948 (nr 1, s512ff), d v s för mer än 50 år sedan. Coch och French bjöds som forskare in till Harwood Manufacturing Corporation, som hade en fabrik med 600 anställda och tillverkade pyjamasar. Forskarna bjöds in, då ledningen upplevde att medarbetarna visade ett så stort motstånd mot förändring att den inte klarade av att hantera det själva. I korthet handlade det om att medarbetarnas lön baserades på att de uppnådde 60 producerade enheter per timme. Det tog ungefär 34 veckor (d v s åtta månader) för en ny medarbetare att komma upp till den nivån. Vid byte av arbetsätt eller process tog det sedan upp till 20 veckor (nästan 5 månader) för att komma tillbaka till samma nivå. Coch och French kom via observationer och experiment bl a fram till att motståndet handlade om medarbetarna upplevde frustrationer p g a den långa upplärningstiden och att individens ersättningsnivåer sjönk under en lång period när det nya arbetsättet introducerades. Detta ledde till att medarbetaren istället föredrog att använda sitt gamla arbetsätt och inte var intresserade av att byta. När de inte fick gå

¹¹ Duck, 1993, s38.

tillbaka till gamla metoder för sina chefer visade de istället ilska mot cheferna, något som framförallt gällde vissa grupper som "gaddade ihop sig". Forskarnas slutsats var att majoriteten av det motstånd som uppvisades av medarbetarna berodde på förändringssituationen. De var också positiva till hur situationen kunde lösas baserat på sina experiment: *"It is possible for management to modify greatly or to remove completely resistance to change in methods of work... This change can be accomplished by the use of group meetings in which management effectively communicates the need for change and stimulates group participation in planning the changes."* (ibid, s531).

Senare forskare erbjuder emellertid olika förklaringar till - såväl som lösningar på - det upplevda problemet, d v s motstånd mot förändring. Vanlig är emellertid synen att det är nödvändigt att bekämpa eller göra sig av med motståndet, t ex genom att omplacera eller säga upp de individer som uppvisar motstånd mot en förändring (Palmer & Dunford, 2008; Kotter, 2008).

Kotter & Schlesinger (2008) menar exempelvis att det finns fyra grundläggande orsaker till motstånd mot förändring. Dessa är självintresse, missförstånd och brist på förtroende, olika utvärdering av utgångsläget samt låg tolerans mot förändring. Med *självintresse* avses individer som tror att de kommer att förlora något på förändringen och skyddar sina egna intressen. Med *missförstånd och brist på förtroende* avses när individer inte har förstått förändringarna och därtill misstror ledningen. Med *olika utvärdering av utgångsläget* avses när chefer och medarbetare har olika syn på vilka åtgärder som behöver göras. Slutligen avses med *låg tolerans mot förändring* individer som visar motstånd för att de är rädda för att de exempelvis inte kommer att kunna skaffa sig de nya kunskaper som krävs för att klara sina nya roller. Kotter & Schlesinger (ibid) avslutar emellertid resonemanget - utan någon djupare analys - med att i snabb följd lägga till ytterligare ett antal orsaker till att människor visar motstånd mot förändring och tillägger: *"Indeed, there are probably an endless number of reasons why people resist change."* (ibid, s5).

Liksom inom Change Management diskursen i övrigt, har även synen på motstånd en oerhörd bredd. Något som också här gör det svårt att skapa sig en god överblick. Två forskningsrapporter har emellertid en ansats till metanalys i förhållande till motstånd

mot förändring. Den första av Palmer & Dunford (2008) sammanfattas nedan i avsnitt 4.4.1; den andra av Bringselius (2010) sammanfattas i 4.4.2.

4.4.1 Föreställningar om ledarskap och resultat av förändring

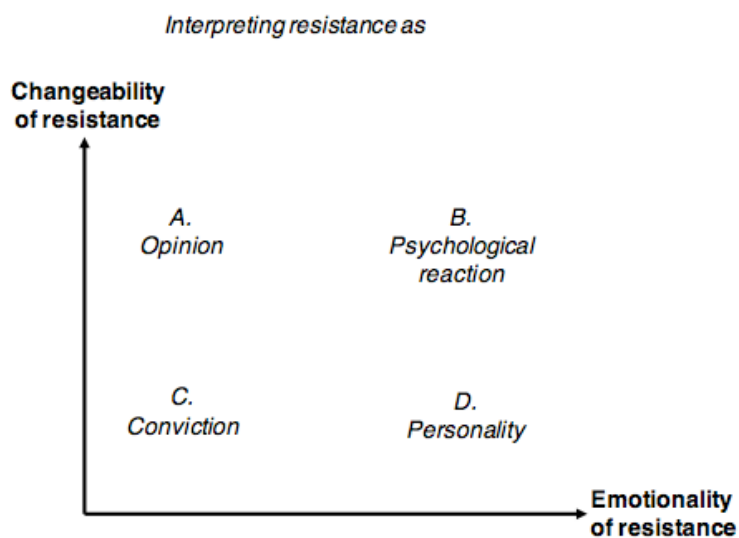
Palmer & Dunford (2008) har kartlagt vilka grundläggande synsätt och antaganden som ligger bakom att leda en förändring (eng. managing change). Baserat på föreställningar om ledarskap, liksom föreställningar om resultat från förändringar har de därför skapat en modell bestående av sex olika inriktningar, som bl a berör bakomliggande synsätt på motstånd mot förändring. De sex synsätten på motstånd (som reaktion på förändring) är (ibid, s26 ff):

- motstånd är ett tecken på att alla inte välkomnar förändring. Motstånd måste därför övervinnas till varje pris för att förändringen ska kunna genomföras.
- motstånd uppstår eftersom det finns olika intressen inom organisationen och därför att vissa intressen undergrävs av själva förändringen. Motstånd ska övervinnas i så stor utsträckning som det är möjligt.
- individers reaktioner på förändring förklaras med att de alltid följer ett liknande mönster i ett antal steg, såsom t ex från chock, ilska, sorg, anpassning och acceptans. Motstånd ses som korsiktigt och meningslöst, eftersom förändringen genomförs oavsett om enskilda individer försöker stoppa den. Motstånd kan tillfälligt försena en förändring, men inte helt förhindra att den genomförs.
- motstånd kan förväntas när människor förväntas ta steget ut ur sin komfortzon. Motstånd ska övervinnas genom stöd och träning för att utveckla individens förmåga.
- hur människor reagerar beror i första hand på vilka tidigare erfarenheter de har av organisationsförändringar. Dåliga erfarenheter skapar därför högt motstånd och tvärtom. Motstånd uppstår när människor inte förstår vad som händer och inte förstår hur det påverkar dem själva.
- förändringar sker på ett oförutsägbart sätt. Samma sak gäller reaktioner och motstånd, som inte går att kontrollera, förutsäga eller styra, men kan komma att påverka förändringens implementering.

Som avslutande summering finns olika bakomliggande antaganden inom litteraturen på hur och varför individer reagerar på förändring. Dessa antaganden är oftast outtalade och svåra att genomskåda. De har emellertid troligtvis stor betydelse för vilka föreställningar som finns om hur reaktionerna ska bemötas.

4.4.2 Tolkning av motstånd och underförstådda antaganden

Bringselius (2010) har genomfört en metaanalys som fokuserar på s k personalmotstånd. Istället för att generellt förklara motstånd som reaktion på förändring, ser hon fyra tolkningssätt inom litteraturen. Modellen utgår från att *motstånd kan tolkas på olika sätt* av ledning och chefer. Därtill finns ett antal *underförstådda antaganden* kring motstånd, som kan förstås utifrån hur de ser på individers förändringsbenägenhet, respektive graden av individers känslomässiga reaktioner.



Figur 1: Fyra tolkningar baserat på olika antaganden kring motstånd mot förändring (Bringselius, 2010).

- A. **Motstånd som åsikter** innebär att förändringsbenägenheten ses som hög och den känslomässiga reaktionen som ringa. Det innebär i sin tur en situation där det går att tillsammans resonera sig fram till justeringar av den planerade förändringen för bästa möjliga kvalitet i besluten. Nyckelord är

medarbetarinflytande, åsikter och feed back. Det teoretiska inflytandet kommer i första hand från arbetsprocessteori och Human Resource management.

- B. **Motstånd som psykologisk reaktion** innebär att förändringsbenägenheten ses som hög, liksom den känslomässiga reaktionen. Motståndet förklaras därtill ofta i form av olika stereotyper. 'Terapi' eller olika former av psykologiskt stöd ses som en möjlig lösning för att hjälpa medarbetaren att hantera förändringen. Nyckelord är psykologiska reaktioner och stereotyper. Det teoretiska inflytandet kommer i första hand från socialpsykologin.
- C. **Motstånd som övertygelse, moral eller ideal** innebär att förändringsbenägenhet såväl som känslomässig reaktion är ringa. Motstånd tolkas i termer av ideal, etik och övertygelser och ses som svårt att påverka. Teoretiskt inflytande kommer från moralfilosofi och 'whistle-blowing theory'. En sk 'whistle-blower' är en person som via t ex pressen berättar för allmänheten om påstått ohederliga eller olagliga aktiviteter eller felaktigheter som inträffar inom en myndighet, inom en offentlig organisation eller inom ett företag.
- D. **Motstånd som personlighet** innebär att förändringsbenägenheten ses som låg, men den känslomässiga reaktionen anses vara omfattande. Motstånd mot förändring förklaras i första hand med individen personlighet och psykologiska predisposition. Det teoretiska inflytandet kommer i första hand från den del av psykologin som behandlar personlighet samt biologi.

Nedan diskuteras motstånd som *psykologisk reaktion* närmare. Övriga bakomliggande antaganden berörs inte vidare här.

4.4.2.1 Motstånd som psykologisk reaktion

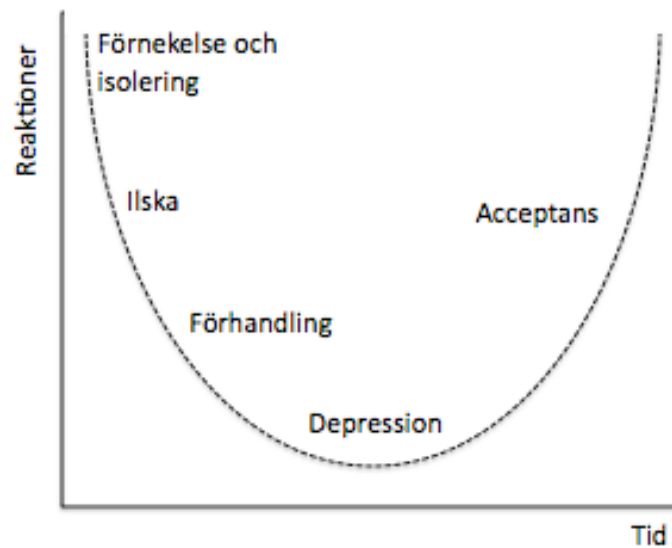
Den modell som oftast citeras när det gäller individers psykologiska reaktioner på förändring verkar vara olika varianter av Kübler-Ross' *Five Stages of Grief* från 1970 (Kübler-Ross, 1970). Modellen dyker emellertid upp i modifierad form utan djupare

förståelse för ursprungsmodellen med namn som exempelvis "Change Acceptance Curve".¹²

Flera populärvetenskapliga modeller har också utvecklats i kölvattnet av Kübler-Ross forskning och modellen verkar idag appliceras på alla livsområden och stadier i livet som har med förändring att göra (se t ex Spencer & Adams, 2002; Bridges, 2004). Även svenska forskare inom krishantering har byggt vidare på hennes modell (Cullberg, 2006).

Kübler-Ross' forskning hade emellertid inte med organisationer och förändringsarbete i företag att göra, utan kretsade istället kring döende och dödsfall och individers reaktioner och förhållningssätt i samband med dessa kriser. En huvudtes var att den som själv håller på att dö går igenom en kris kännetecknad av en viss följd av stressreaktioner i sitt sätt att hantera sorgen. Stegen är: förnekelse och isolering, ilska, förhandling, depression och acceptans. Istället för att återge någon av de många förvanskade uppföljare som finns, återges en förkortning av det ursprungliga resonemanget i bilaga 6. Kübler-Ross skapade själv en trapplik modell som byggdes upp på vägen mot döden (ibid, s235). Hennes modell kan emellertid av läsaren – kanske framförallt för den döendes familj – möjligtvis istället uttolkas som en U-formad kurva, där depression är det steg som betecknar den definitiva bottenpunkten och acceptans innebär att det ljusnar igen över tiden. Denna kurva återges nedan fri form av uppsatsförfattaren nedan och är den form som oftast återkommer i olika former inom diskursen (Elrod & Tippett, 2001).

¹² "Change Acceptance Curve" gav vid en Google sökning ger hela 1,6 miljoner träffar 2011-04-26

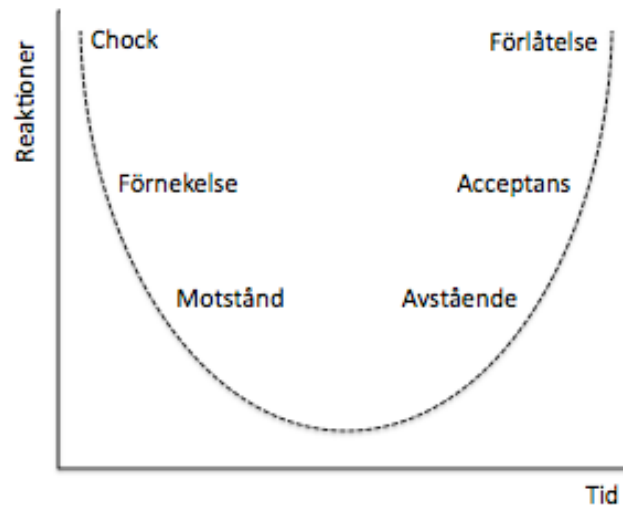


Figur 2. "Valley of Grief", fritt återgiven efter Kübler-Ross, 1970.

Inom Change Management diskursen används modellen oftast fritt tolkad, även om en direkt hänvisning görs. Ett exempel är en modifierad modell inom ramarna för programmet Change Management av Mercuri International Business School. Där hänvisas direkt till Elisabeth Kübler-Ross forskning inom psykologi: *"The curve, known as 'the Kübler-Ross curve' or 'Valley of tears' comprises six stages we must necessarily go through to live out the change and successfully emerge from chock."*¹³ Dessa steg anges sedan vara:

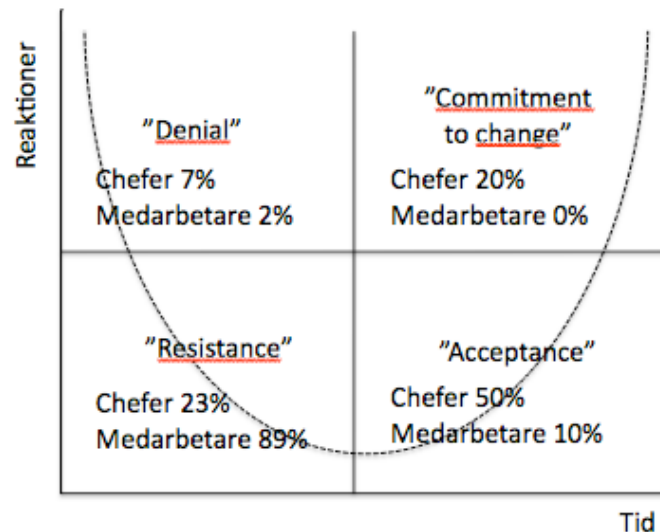
1. Chock: *"your reaction to an unpleasant or unexpected event."*
2. Förnekelse: *"the shock is so great that you refuse to accept it as being a reality."*
3. Motstånd: *"your past and present states – what you have built into our life – struggle against this attempt to change them."*
4. Avstående: *"you give up resisting and face the reality of the change."*
5. Acceptans: *"you agree, either willingly or begrudgingly, to the change."*
6. Förlåtelse: *"we forgive ourselves and others and find opportunities in the new situation."*

¹³ ur modulen Taking up the Challenge of Change, s1.



Figur 3. Variant av Kübler-Ross modell, återgiven från Mercuri International Business School online:
Change Management - "Taking up the Challenge of Change"

Ytterligare en variant av Kübler-Ross' modell finns återgiven i *"Managing Change. Cases and Concepts"* (Jick & Peiperl, 2003). Där berättas i ett case att en konsult introducerade ett ramverk med medföljande enkät baserad på *"The Change Curve"* (ibid, s200f). Syftet var att mäta hur chefer och medarbetarna inom det aktuella förändringsförloppet hanterade sina känslor i förhållande till förändringen – och om de accepterat förändringen eller ej. Kurvan förklarades ha fyra beståndsdelar: *"denial"*, *"resisting"*, *"accepting"* och *"committing to change"*. Resultatet av enkäten visade att 89 procent av medarbetarna och 23 procent av cheferna tolkades uppleva motstånd mot förändring. Se diagram med en summering av enkätsvaren återgivet nedan.



Figur 4. Change Curve och resultat av undersökning bland medarbetare och chefer presenterade av en förändringskonsult i ett case ur Jicks & Peiperl, 2003.

Baserat på enkäten hade ledningsgruppen diskussioner om hur man skulle *"help people commit to change"* (ibid, s200). *"The aim of this session was to help people talk through some of the emotions they had felt at the company's change of circumstances and to 'exorcise some demons'"* (ibid, s200). Några av de teman man kom fram till för att lösa situationen var: *"The executive team needed to be more visible to middle managers and employees"* och *"Need for more communication from (CEO) on the strategy so that they would have a clear view of what was to be done"* (ibid, s 200).

4.4.2.1.1 Reflektion

Elisabeth Kübler-Ross resonemang har vid en närmare betraktelse justerats ganska omfattande jämfört med originalet. I det första exemplet har ordet "motstånd" och "avstående" exempelvis plötsligt ersatt stressreaktioner som ilska, förhandling och depression på kurvan. I det andra exemplet har kurvans beståndsdelar om möjligt förvanskats ännu kraftigare och plötsligt anses 82 procent av alla medarbetare vara i stadiet "resisting change".

Varför är detta relevant att belysa? Kanske framförallt för att en person i kris - med en psykologisk reaktion på det som håller på att hända och som är ilsken, orolig eller deprimerad - troligtvis behöver en annan sorts bemötande än en person som uppvisar motstånd. Motstånd är med Elisabeth Kübler-Ross ord inte ens en individuell reaktion, utan snarare något som betraktaren (i hennes fall läkaren, sjuksköterskan eller den drabbades familj) subjektivt möjligen skulle kunna uppleva i den drabbade individens faser av ilska och depression. Istället handlar det snarare om en egen upplevelse av sorg som går ut över omgivningen i olika typer av beteenden och attityder.

Ovanstående är emellertid inte de enda varianterna på ursprungsmodellen av Kübler-Ross som florerar inom diskursen. På internet finns en uppsjö av olika källor och tolkningar av modellen – oftare av lekmän och konsulter än av psykologer. Givetvis bidrar det till att skapa en viss förvirring kring begreppen, men också till att de insatser som görs i ett företag under en förändringsprocess kan bli felaktiga. För vidare resonemang gällande utvecklingen av "Valley of Grief"-modellen se Elrod & Tippetts artikel "The 'death valley' of change" från 2001.

4.5 Kritiska röster inom diskursen

Oavsett ovanstående presenterade bakomliggande antaganden har ett antal forskare påpekat bristen i den dominerande synen på reaktioner mot förändring (i.e. motstånd) och menar att det borde omvärderas (Bringselius, 2010; Ford & Ford, 2009).

Ford & Ford (2009) menar exempelvis att upplevelsen av motstånd är subjektiv beroende på vilken ledare, chef eller projektledare som tillfrågas. "*Pushback, not buying in, criticism, footdragging*" är exempel på dessa upplevelser, liksom "*a broad spectrum of behaviours they don't like – from an innocent question to a roll of the eyes to overt sabotage*." (ibid, s4). Det en ledare, chef eller projektledare upplever som motstånd behöver alltså inte upplevas som motstånd av en annan. Därtill borde det som upplevs som motstånd istället kunna ses som värdefull feedback, snarare än som faktiskt motstånd mot själva förändringen. Om det används på rätt sätt skulle det dessutom kunna öka förutsättningarna för en lyckad implementering (ibid).

Bringselius (2010) menar också att ett tydligt och väl accepterat ramverk för att förstå vad motstånd innebär saknas inom diskursen.

4.6 Summering

Change Management har de senaste 15 åren utkristalliserats som diskurs baserad på olika forskningsområden som organisation, ledning och strategi samt ett visst inflytande från beteendevetenskaperna. Området är emellertid svårgenomträngligt och komplext utan klara gränser. Bland annat saknas en gemensam definition av begreppet Change Management. Det råder inom diskursen emellertid en enighet kring att en stor del av de förändringar som initieras inom organisationer misslyckas. Däremot råder en viss oenighet om varför. Individens motstånd mot förändring verkar dock vara en nyckelfaktor.

Det verkar finnas ett antal bakomliggande faktorer till synen på motstånd mot förändring, såsom t ex att motstånd är ett tecken på att alla inte välkomnar förändring och att det därför är något som måste övervinnas till varje pris för att förändringen ska kunna genomföras; att motstånd uppstår eftersom det finns olika intressen inom organisationen och därför att vissa intressen undergrävs av själva förändringen. Motstånd ska även då övervinnas i så stor utsträckning som det är möjligt. Ytterligare ett bakomliggande antagande är att individens reaktioner på förändring förklaras med att det alltid följer ett liknande mönster i ett antal steg, såsom t ex från chock, ilska, sorg, anpassning och acceptans. Motstånd ses som korsigt och meningslöst eftersom förändringen genomförs oavsett om enskilda individer försöker stoppa den. Motstånd kan tillfälligt försena en förändring, men inte helt förhindra att den genomförs. Därtill kan motstånd förväntas när människor tar steget ut ur sin komfortzon. Motstånd ska då övervinnas genom stöd och träning för att utveckla individens förmåga.

Bakomliggande antaganden gällande motstånd på förändring kan också delas in i fyra områden: motstånd som åsikt, motstånd som psykologisk reaktion, motstånd som personlighet och motstånd som moral. Som exempel på motstånd som psykologisk reaktion presenterades Elisabeth Kübler-Ross modell "The five stages of grief" från 1970. Därtill beskrevs kort några exempel på hur modellen används inom Change Management diskursen idag efterföljt av några reflektioner kring vilka implikationer det

kan innebära. Slutligen avslutades kapitlet kring Change Management med några kritiska röster inom diskursen som efterlyste en mer nyanserad syn på individens reaktioner vid förändring.

I nästa kapitel belyses istället det arbetsmiljöpsykologiska perspektivet på individers reaktioner i förändring.

5. Ett arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv

”Karaktäristiskt för människan har varit att hon alltid tänjt gränserna för hur hon har kunnat existera, genom att anpassa naturen efter sig själv – i motsättning till djuren, där nya arter utvecklas för att klara nya livsvillkor. Men just genom människans arbete har det varit möjligt att leva på platser, som inte omedelbart inbjöd till det. Med sina intellektuella förmågor var människan i stånd att överleva även på ogynnsamma platser... Dessutom utvecklade människan samarbete och arbetsfördelning, så att gruppen kunde mer än summan av de enskilda individerna som ingick i den.”

(Mogens Agervold, 2009, s14)

Människan har levt med och överlevt förändring sedan tidernas begynnelse. I takt med industrialiseringen och idag en allstädes närvarande informationsteknik kan de försvarsmekanismer och reaktioner som ursprungligen gagnade oss, nu skapa oönskade effekter såsom t ex olika stressreaktioner med påföljande ohälsa p g a den upplevda miljö vi befinner oss i. Eftersom lönearbete är en stor del av de flesta vuxnas liv har exempelvis den upplevda arbetsmiljön avgörande betydelse för hur vi mår och hur vi presterar (Agervold, 2009; Angelöw, 2010).

I föreliggande kapitel presenteras ett arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv som alternativ till det dominerande synsättet på individers reaktioner vid förändring inom Change Management diskursen (d v s motstånd). Några nyckelbegrepp inom forskningen är arbetsmiljö och stress – båda i förhållande till individen (Angervold, 2009).

Inledningsvis ges först en kort introduktion till området arbetsmiljöpsykologi och begreppet arbetsmiljö definieras i korthet. Därefter görs en längre redogörelse kring begreppet stress och vilken påverkan individens upplevda stress kan ha på såväl individ som företag.

5.1 Arbetsmiljö och stress

Inom arbets- och organisationspsykologin intresserar sig forskarna för hur arbetet kan inrättas och organiseras för att skapa mer funktionella arbetsplatser. Som en del av detta forskningsområde finns arbetsmiljöpsykologin, där arbetets betydelse för hälsan

studeras, liksom vad som karaktäriserar en sund arbetsmiljö. Med hälsa avses här inte enbart frånvaro av sjukdom, utan i hög grad ett tillstånd av fysiskt och psykiskt välbefinnande (Agervold, 2009). 'Det goda arbetet' inkluderar "möjligheter för självbestämmande, kontroll, samarbete och samvaro, fortbildning och utveckling, samt att arbetet upplevs som intressant och meningsfullt" (ibid, s22). Forskningen inom arbetsmiljöpsykologin inriktas också på de krav som ställs i arbetet och på individens resurser i förhållande till dem.

Arbetsmiljö kan definieras som den *materiella, teknologiska, eller fysiska* miljön såsom maskiner, redskap, byggnader, varor, hjälpmedel samt den *organisatoriska*, vilket avser det sätt som arbetet har inrättats på (Lannerheim, 1993; 1994; Agervold, 2009). Den organisatoriska arbetsmiljön är bl a beroende av den använda teknologin, hur många anställda som finns inom organisationen och av ledningens uppfattningar om hur verksamheten bör styras. Individerna har sin tur vissa resurser, såsom en viss kapacitet (utbildning och förmågor), liksom vissa drivkrafter (önskan om ansvar, variation, sociala kontakter, värdesättning) och behöver förhålla sig till den påverkan som arbetsvillkoren har.

Ett av de centrala begreppen – stress - används ofta inom arbetsmiljöpsykologin. Forskare verkar emellertid inte heller vara överens om en gemensam definition av begreppet (Salami, Ojokuku & Illesanmi, 2010). Salami, Ojokuku & Illesanmi (2010) menar emellertid att all stress inte är dålig. Tvärtom. Redan Seyle (1956) menade att stress är en nödvändig del av livet och att det helt enda stressfria tillståndet är döden. Ett visst mått av stress ses som ett sätt att mobilisera kraft för att hantera utmaningar. Det är först när stressen upplevs som övermäktig som den blir negativ för individen.

I vardagen används ofta stress som synonymt med att ha för mycket att göra, att känna sig pressad och att inte kunna hänga med och det kan därför kännas som ett begrepp som börjar bli akademiskt urvattnat. En Google-sökning på begreppet stress ger exempelvis 338 miljoner träffar.¹⁴ Agervold (2009) menar emellertid att begreppet i allra högsta grad är relevant och att dess förekomst dessutom är fysiologiskt bevisad.

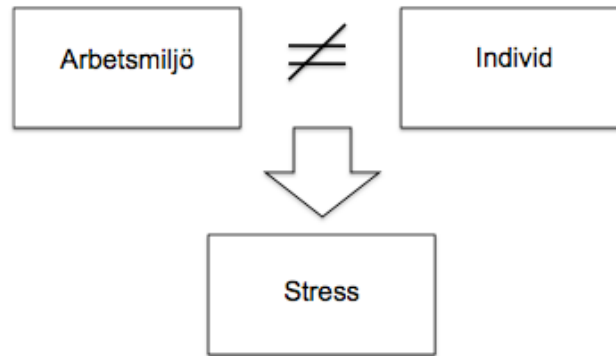
¹⁴ Google sökning 2011-05-16

Cassidy (2011) pekar på att de flesta läroböcker diskuterar tre vetenskapliga stressmodeller:

- 1) **"Stress som stimulus: krav och stressorer.** Stimulusmodellen bygger på antagandet att stress... uppträder i omgivningen och ställer krav på personen, t ex på arbetet." (ibid, s11)
- 2) **"Stress som respons: upplevelser och beteenden.** Responsmodellen är inriktad på individens upplevelser... Detta synsätt tar ... upp följderna av kraven eller försöken att handskas med kraven. Dit hör beteendemässiga, känslomässiga och fysiska symtom som uppvisas till följd av vissa krävande livsomständigheter" (ibid, s12)
- 3) **"Stress som transaktion. Stimulus, respons och mycket mer.** Den relativt nya transaktionsmodellen beskriver stress som en transaktion mellan individen och omgivningen... Den kallas också processmodellen och försöker tillämpa ett holistiskt perspektiv som omfattar både individ och kontext." (ibid, s12f).

Cassidy (ibid) menar att transaktionsmodellen är resultatet av en lång forskningsprocess och att den har ersatt de ovanstående stimulus-respons modellerna, som han anser hade alltför enkla förklaringar till stressfenomenet: -" När vi upplever stress i livet handlar det om att de krav som ställs på oss, att vi reagerar känslomässigt, kognitivt, beteendemässigt och fysiologiskt på dessa krav och att resultatet blir en psykologisk och fysiologiskt anpassning. Det är särskilt viktigt att ta hänsyn till interaktionen mellan individen och miljön med antagandet att individen är en aktivt och påverkande part i processen." (ibid, s13).

Förenklat kan sägas att när arbetsmiljöns krav är i balans med individens resurser är passformen god. Om arbetsmiljöns krav är för höga eller för låga i förhållande till individens resurser, då är passformen dålig. Båda typer av missförhållanden kan orsaka stressreaktioner hos individen och båda har konsekvenser även för arbetsgivaren genom att inte tillvarata individens resurser på ett optimalt sätt (Agervold, 2009).



Figur 5: Stressreaktioner orsakade av obalans mellan arbetsmiljöns krav och individens resurser. Fritt återgiven efter Agervold (2009, s80)

Om balansen är rubbad och passformen mellan arbetsmiljö och individ inte är god kommer individen enligt teorin att försöka avlägsna obalansen, eftersom den är energikrävande. Obalansen aktiverar också olika typer av stressreaktioner såsom t ex sömnproblem, ångest, nedstämdhet, otrygghet. –*”Man kan säga att personens sätt att fungera i vardagen har förändrats. Det har kommit grus i maskineriet och han/hon kommer att försöka tackla de uppkomna problemen, så att vardagen åter kan fungera problemfritt”* (ibid, s66). Obalans i en arbetssituation låter sig emellertid inte alltid rättas till särskilt lätt. Det kan handla om faktorer som berör flera personer eller om en avvägning av intressen och hänsyn till hela arbetsplatsen.

Relevant att påpeka kan också vara att psykologer traditionellt fokuserar på individnivå i sin strävan att analysera mänskliga beteenden, reaktioner och upplevelser. När det gäller stress är emellertid faktorer på andra nivåer - såsom gruppnivå, organisationsnivå, samhällsnivå och kulturell nivå - av stor betydelse. Cassidy (2011) har ett konstruktivistiskt synsätt och anser att den individuella nivån inte kan förstås utan kännedom om i vilken social kontext stressreaktionen har skapats: –*”Om vi inriktar oss på den individuella nivån riskerar vi lägga skulden på offret. Vi kan med andra ord börja anta att stress till största del beror på individen”* (ibid, s62).

Vad är det då som upplevs som stressande i den psykosociala arbetsmiljön? Några faktorer kan vara oklarhet i rollfördelning, bristande kontroll och inflytande, för låg

stimulans, för höga krav, dåliga relationer med arbetskamrater eller närmaste chef eller ett auktoritärt ledarskap.

Lannerheim (1993; 1994) har funnit ytterligare ett antal psykosociala sociala stressorer som handlar om oklara mål, om hierarkisk organisation, maktfullkomlighet, personalförändringar och oklar personalpolitik. I en faktormodell visas bl a medelålders och äldre kvinnors upplevelser av belastning i arbetet. De faktorer som fick *"the highest loadings are anxiety due to changes at one's job such as reorganization and new job content..... It could be interpreted as fear of losing control of one's job or fear of losing the job, which demonstrates that control is vitally important"* (Lannerheim, 1995 s48).

Kännetecknande för alla stressorer är emellertid inslag av bristande kontrollmöjlighet, låg grad av förutsägbarhet, ett hot eller en förlust (ibid). Situationer och händelser som är stressande upplevs som hotfulla medan situationer och händelser som inte upplevs som stressande istället ses som utmaningar. Cassidy (ibid) anser att den viktigaste aspekten emellertid är frågan om kontroll, eller snarare bristande kontroll: *"-Vi har sett att kontrollerbarhet är den aspekt som kanske mer än någon annan skiljer en stressor från en icke-stressor..."* (ibid, s100). Upplevelsen av att inte ha kontroll på situationen kan alltså upplevas som hotfull och därmed stresskapande. Han menar emellertid att det inte går att säga om en situation eller händelse är stressande eller inte. Den personliga innebörden eller bedömningen av situationen avgör nämligen om den har en stressande inverkan på individen. Cassidy (ibid) menar också att det individen gör för att handskas med stressorer eller yttre krav är helt förenat med hur vi bedömer händelsen eller situationen. Detta konstruktivistiska synsätt på stress visar att i princip vad som helst i en individs omgivning kan upplevas som en stressor. Lazarus (1993)¹⁵ ansåg att personen gör en medveten eller omedveten bedömning av situationen i två steg enligt följande (i ett tredje steg görs senare en förnyad utvärdering):

- 1) den primära bedömningen, som omfattar en värdering av om det finns ett problem.

¹⁵ ur Cassidy, 2011, s97f

- 2) den sekundära bedömningen, som omfattar en värdering av den egna förmågan att handskas med problemen.

Resultatet av bedömningen är en s k coping-reaktion som ett försök att jämka kraven mellan situationen och individen (Lazarus, ibid). Coping kan beskrivas som individens *"kognitiva och beteendemässiga ansträngningar att hantera (minska, minimera, bemästra eller stå ut med) de inre och yttre kraven i de transaktioner mellan person och omgivning som bedöms som påfrestande eller överstigande personens resurser"* (Folkman et al, 1986, s572)¹⁶. Olika individer anses ha olika typer av copingstrategier eller problemlösningssstil, men olika individer har också oftast tillgång till flera olika copingstilar. Dessa copingstilar definieras av Lazarus som:

- **konfronterande åtgärd** innebär *"aggressiva ansträngningar att förändra situationen"*.
- **distanserande** innebär *"en tankemässig ansträngning för att dra sig ur situationen och minimera situationens betydelse..."*
- **självkontrollerande** innebär *"ansträngningar för att styra sina känslor och handlingar"*
- **söka socialt stöd** *"genom att skaffa sig kunskap, såväl som känslomässigt stöd"*
- **acceptera ansvar** *"och den egna rollen i problemet, i syfte att få problemet uppklarat"*
- **flykt** genom att *"undgå problemet genom önsketänkande eller flykt"*
- **planerad problemlösning** genom *"ansträngningar för att förändra situationen via ett analytiskt tillvägagångssätt"*
- **positiv omvärdering** genom *"att fokusera på personlig utveckling: 'inget ont som inte har något gott med sig'."* (Agervold, 2011, s68f)

Individens coping-förmåga kan leda till att upplevelsen av stress minskas, likaså kan bristande eller felaktigt val copingstrategi självklart leda till att stressen kvarstår eller ökar.

¹⁶ ur Cassidy, 2011, s118

En faktor som forskningen visat också kan leda till att upplevelsen av stress minskar är makt, eftersom självständighet och deltagande i beslutsfattande leder till lägre grad av upplevd stress. Tillgång till information kan också leda till minskad stress genom en ökad känsla av kontroll: organisationsstudier har bland annat visat "att de som kontrollerar information har makten och att en öppen och effektiv kommunikation får de anställda att känna att de har makt över sin situation." (Cassidy, s77f). Lazarus (1993)¹⁷ har också visat att det kan hjälpa individen att känna mindre stress genom att försöka bedöma situationen som mindre hotfull.

Ytterligare en aspekt av stress är att den blir skadlig för individen först när den är långvarig och när det inte finns utrymme för perioder av återhämtning. En rimlig mängd stress i arbetet kan istället vara positiv för individen. Höga krav parade med en hög nivå av kontroll i arbetssituationen innebär lärande och personlig utveckling, där individen kan lära sig nya saker i arbetet. Hög belastning - såsom en snäv tidsram och bristande kunskaper - parat med låg nivå av kontroll innebär emellertid en hög nivå psykisk belastning och stress, som följs av ökad otillfredsställelse, trötthet, koncentrationssvårigheter etc. Modellen som illustreras i bilden nedan, brukar kallas Karaseks krav-kontrollmodell, och förklarar sambandet på ett överskådligt sätt (Agervold, 2009).

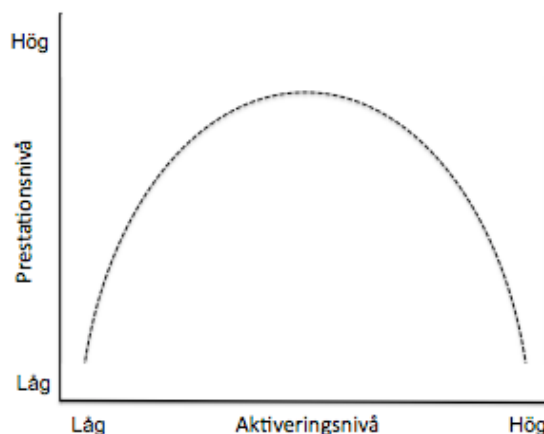


Figur 6: Karaseks krav-kontrollmodell, ur Agervold (2009, s42).

¹⁷ ur Cassidy, 2010, s98

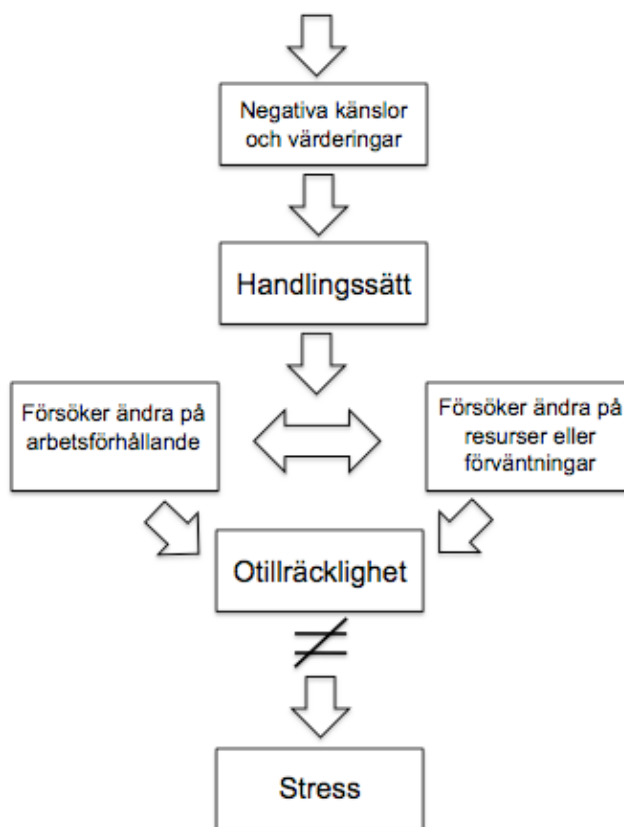
Det är relevant att påpeka att psykisk belastning och negativ stress ofta leder till sämre arbetsprestationer (Angerlöv, 2010; Salami, Ojokuku & Ilesamni, 2010). Detta leder troligen i sin tur till sämre möjligheter för individen att utvecklas i arbetet, vilket i sin tur kan leda till en nedåtgående spiral och till att allt går över styr. Motsatt kan det faktum att man klarar av situationen istället leda till en god cirkel: att individen får mer energi, blir på gott humör och klarar av sitt arbete bättre (ibid). En rimlig mängd stress, eller övervägande positiv stress, är alltså normalt inget problem. Det kan därför vara värt att åter påpeka att negativ stress, där det inte finns utrymme för återhämtning skapar långsiktiga problem för individen (Angerlöv, 2010; Agevold, 2009; Cassidy, 2011). En optimal belastning på individen är därför önskvärd över tid.

Yerkes-Dodson forskade redan i början av 1900-talet kring fysiologisk aktiveringsnivå, anpassning och beteenden och har gett en ännu accepterad förklaring till exempelvis ångest och oro, som också kan uppträda vid stress. Yerkes-Dodsons lag (se modell nedan) anger att det finns *"en optimal nivå för fysiologisk aktivitet när det gäller prestation. Om aktiveringen ligger under eller över denna optimala nivå försämras prestationen"* (Agevold, 2009, s34). Vad som är en optimal nivå är emellertid olika för olika individer. Salami, Ojokuku & Ilesamni (2010) rapporterar emellertid att det finns forskare såsom Jamal (1985) och Vroom (1964) som anser att det föreligger ett linjärt förhållande mellan stress och prestation - dels avseende ju mer stress, desto sämre prestation dels avseende ju mer stress, desto bättre prestation - varför Yerkes-Dodsons modell inte står oemotsagd.



Figur 7: Yerkes-Dodsons lag visar ett icke-linjärt samband mellan aktivering och prestation (Agevold, 2009, s34f). För hög respektive för låg aktivering leder till försämrad prestation.

Agervolds (2009) har i sin forskning kommit fram till att individen upplever ett nedslitningsförlopp i förhållande till stress: -*"till en början kanske bara en vag känsla av otillfredsställelse i arbetet, som sedan växer sig allt starkare"* (ibid, s82f). Det är alltså inte bara något som uppstår, utan något som utvecklas över tiden. Nedslitningsprocessmodellen nedan beskriver ett förlopp där dålig matchning eller missförhållanden mellan omvärldens krav och individens resurser leder till negativa känslor. Modellen börjar med att individen värderar sin arbetsmiljösituation som negativ. Det påverkar i sin tur individens handlingsätt, där individen genom olika coping-åtgärder antingen försöker ändra på arbetsförhållandena eller på sina egna resurser (t ex genom utbildning) eller egna förväntningar på situationen (t ex genom positiv omvärdering eller distansering). Om detta är räcker uppstår känslor av otillräckligt som i sin tur kan leda till stress. Se modell nedan.



Figur 8: Nedslitningsprocessmodell (Agervold, 2009, s82).

Agervold (ibid) menar att processen är mycket komplex, det handlar hela tiden "om respons och feedback från personens handlingar och överväganden till miljön och/eller personen själv. Gör man någonting för att förändra belastningarna så förändras miljön. Gör man någonting 'med sig själv' så förändras man. Om man försöker utbilda sig för att bli bättre på att angripa problemen, blir man förhoppningsvis klokare. Om man ändrar förhållningssätt till sitt arbete och resignerar, ger upp hoppet om att göra det så bra som man ursprungligen tänkt att det skulle göras, ja, då är man en 'ny' person med ett nytt förhållningssätt till sitt arbete." (ibid, s83). Agervold menar emellertid att den enskildes resurser för att klara av och hantera belastningen är av helt avgörande betydelse för om en stressreaktion inträffar och hur den då ser ut.

Agervold (ibid) menar också att vissa faktorer i arbetsmiljön medverkar till mer stress än andra och hänvisar till en dansk undersökning av 1000 individer som visade att de faktorer som uppvisade den högsta förekomsten av stress hos individen är (rankat från högsta förekomst av stress hos individen):

1. Stor oklarhet om rollerna
2. Auktoritär ledningsform
3. Dålig möjlighet för personlig utveckling i arbetet
4. Liten kontroll över det dagliga arbetet
5. Dåliga samarbetsmöjligheter

Antonovsky har istället intresserat sig för skälet till att vissa individer klarar av stress och svåra påfrestningar med hälsan i behåll (Blomquist & Röding, 2010; Angelöw, 2010). Han kom fram till att det beror på individens känsla av sammanhang (KASAM). Med det menar Antonovsky i vilken utsträckning vi upplever tillvaron som begriplig, hanterbar och meningsfull (Angelöw, 2010, s26):

- **"Begriplighet** handlar om i vilken utsträckning olika händelser i livet går att förklara, är sammanhängande och uppvisar en förståelig ordning."
- **"Hanterbarhet** innebär att vi i stor utsträckning kan påverka olika omständigheter och inte bara vara offer för dem, samt att vi har kunskap om och färdigheter för att klara av en given situation."

- *”Meningsfullhet handlar om i vilken utsträckning vi upplever att livet känns väsentligt. Att en del av kraven ses som en utmaning och att vi då med engagemang och motivation försöker göra något åt vår situation.”*

Det betyder att en individ som under lång tid upplever stark stress i arbetet utan att få stöd kan komma att förlora sin känsla av sammanhang (KASAM). Situationen upplevs inte längre som begriplig, hanterbar eller meningsfull. Därmed riskeras individens hälsa.

5.1.1 Stress påverkar kroppen, välbefinnandet och produktiviteten

Stress påverkar kroppen. Det kan enkelt dokumenteras via uppmätning av nivån av stresshormoner i ett urinprov. Angelöw (2009) menar att forskare kunnat konstatera att stress kan leda till ca 1400 olika fysiologiska och biokemiska förändringar i kroppen.

I de studier som gjorts har det visat sig att det finns en god överensstämmelse mellan vad människor själva upplever av stressen och den motsvarande fysiologiska reaktionen (Agervold, 2009). Att mäta stress genom att fråga individen vilka reaktioner han eller hon upplever är därför ett gångbart sätt att klartlägga problemen: *”Just de känslomässiga reaktionerna, är viktiga tecken på om man är belastad eller inte, och är nog på många sätt vår tydligaste indikation på stress”* (ibid, s74f). Agervold menar därför att många undersökningar av stress på arbetsplatser med fördel kan använda känslomässiga, men även fysiska reaktioner på arbetet som direkta uttryck för hur belastade eller stressade individerna är, t ex känslor av nedstämdhet, irritation, depression eller fysiologiska reaktioner såsom magproblem eller huvudvärk.

Maki, Moore & Grunberg (2005) har i sina studier sett vissa skillnader i mäns och kvinnors sätt att förhålla sig till stress. Kvinnor rapporterades exempelvis oftare uppleva stress i förhållande till relationer, medan männen i den studerade gruppen verkade ha lättare att distansera sig. Därtill rapporterades kvinnorna visa en större bredd i de fysiska och beteendemässiga reaktionerna på stress än män, även om stressnivån var relativt lika.

Vad gäller stress och ålder rapporterar Osipwo & Doty (1985) att äldre individer verkar ha lärt sig att hantera stress bättre genom att de använder fler coping-strategier – och tar bättre hand om sig själv - än yngre medarbetare.

En viktig aspekt av stress är att långvarig påverkan är allvarlig för individen. Cassidy (2011) menar exempelvis att de flesta sjukdomar går att koppla till stress. Ett äldre och mer medicinskt synsätt på hur stress påverkar kroppen är Selyes tre faser av stress från 1950-talet. Selye¹⁸ genomförde ett antal experiment på djur, där han observerade fysiologiska reaktioner på olika typer av hot, såsom stark köld, hetta, infektioner eller giftiga substanser. Han benämnde den fysiska reaktionen "stress" och det hot som utlöste stressen för "stressor". Baserat på sina djurförsök beskrev han de tre faser som kroppen går igenom när den utsätts för hot:

1. **Alarmfasen**, vilken innebär att kroppen försätts i beredskap: *"Hjärtfrekvensen ökar, pupillerna vidgas, matsmältningen upphör och musklerna spänns när kroppens resurser inriktas på att kämpa eller fly."* Om kampen eller flykten fungerar så återgår organismen till utgångsläget och inget annat händer (ibid, s24).
2. **Resistensfasen**: om kampen eller flykten inte lyckas väja hotet behåller kroppen sin förhöjda aktiveringsnivå och tar extra resurser från exempelvis matsmältningssystemet och immunsystemet. Det kan se ut som om kroppen orkar med detta och har anpassat sig till hotet, men i själva verket är det till skada för kroppen, eftersom andra kroppsliga funktioner försummas.
3. **Utmattningsfasen** inträder slutligen om hotet inte försvinner. I denna fas orkar kroppen inte längre. Magsår utvecklas, organ kollapsar och slutligen inträder döden.

En egen reflektion är att det möjligtvis kan vara Selye (ovan) som inspirerat till användningen av begreppet "resistance" (motstånd) till Change Management diskursen, vilket då måste sägas vara taget helt ur sitt sammanhang.

Ytterligare laboratoriestudier har visat att stress leder till att immunförsvaret fungerar sämre och att reaktionen hos immunsystemet kan visa sig så snart som fem minuter efter framkallandet av stress, liksom att den kan hålla i sig upp till 48 timmar innan

¹⁸ Ur Cassidy, 2011

värdena återgår till det normala. Laboratiestudier har också visat att olika människor är olika stresskänsliga. Vissa är hårdigare än andra och tvärtom (Cassidy, 2011).

Reaktioner på stress i samband med en organisationsförändring kan vara kroppsliga, känslö- och beteendemässiga eller organisatoriska (Angelöw, 2010). Listan är diger, men några exempel är muskelspänningar, huvudvärk, värk i muskler, sänkt immunförsvar och därmed ökad mottaglighet för olika sjukdomar, ont i magen, illamående, förstoppning, diarré, andningsbesvär, hudproblem, förnekande, sömnsvårigheter och utmattning. Stress kan vidare leda till att individen gnisslar tänder, ständigt är trött, nedstämd, ligkiltig; är lättirriterad och arg, handlingsförlamad, får koncentrationssvårigheter och humörsvängningar, känner glömska, röker och dricker mer, blir gnällig och klagar mycket, kritisk, självkritisk, klandrar andra, får minskat självförtroende, blir rastlös, mister överblicken, får mindre arbetsglädje, svårt att fokusera på möjligheter, lägre initiativförmåga mm (ibid).

Stress behöver emellertid inte skapas av externa faktorer, det kan också skapas av de förväntningar individen har på upplevelsen (Agervold, 2009). Om individen förväntar sig ett negativt utfall av en förändring kan det således i sig leda till upplevda stressreaktioner. Det räcker också att en person upplever sig som stressad för att man ska se en fysiologisk förändring med ökad utsöndring av stresshormon i t ex ett urinprov (ibid).

5.1.2 Arbetsgivaren kan vinna på att bygga bort negativ stress

Varför är då negativ stress något man bör försöka bygga bort på en arbetsplats? Det finns flera skäl. Ett är att negativ stress, pådriven av t ex bristande upplevd kontroll, påverkar kroppens försvarssystem och ser till att den håller sig alert hela tiden. Detta minskar emellertid samtidigt aktiviteten i kroppens övriga försvarssystem och leder till ett dokumenterat sämre immunförsvar och fler sjukdagar (Agervold, 2009).

Inom en organisation skapar en hög negativ stressnivå därtill minskad arbetsglädje och sjunkande arbetsprestationer, ökad sjukfrånvaro, blockerad inlärningsförmåga, minskad kreativitet och motivation, otrygghet, ökad eller minskad personalomsättning, fler konflikter, irriterad stämning, kommunikationsproblem och ryktesspridning (Angerlöw, 2010). Salami, Ojokuku & Illesanmi (2010) menar att kostnaderna orsakade av stress

bland medarbetare är enorma för ett företag, då stress medverkar till lägre produktivitet, högre nivå av frånvaro, förlorade kunder p g a dålig attityd bland stressade medarbetare och till och med destruktiva och aggressiva beteenden eller att medarbetare väljer att lämna företaget.

Agervold (ibid, s85f) refererar till en dansk undersökning av 1000 slumpmässigt utvalda individer, där forskarna har bevisat att antalet sjukdagar ökar vid de dåliga psykosociala förhållanden som normalt framkallar stress. De medarbetare som var nöjda med den psykosociala arbetsmiljön (d v s frånvaro av negativ stress p g a upplevd kontroll över det egna arbetet, möjlighet för personlig utveckling, klara och entydiga krav och förväntningar, demokratisk ledningsform och goda samarbetsmöjligheter) hade 39 procent färre sjukdagar per år. Förvisso motsvarade detta enbart 2,3 arbetsdagar per år, men det var statistiskt säkerställt. Med ett kort räkneexempel kan vi då själva räkna ut att 2,3 arbetsdagar per individ och år i ett bolag med 120 000 anställda och 240 möjliga arbetsdagar per individ och år skulle kunna motsvara uppåt 1 150 heltidstjänster. Med en genomsnittlig personalkostnad (lön och sociala avgifter) på 500 000 SEK skulle en minskad frånvaro med 2,3 dagar per år orsakat av en förbättrad psykosocial arbetsmiljö med samma logik kunna innebära en kostnadsbesparing på hela 500 MSEK per år. Tabellen nedan baseras på räkneexemplet och visar att det särskilt i stora företag finns en stor effektiviserings- och besparingspotential i att verka för en förbättrad psykosocial arbetsmiljö. Då är den ökade prestation som en god psykosocial arbetsmiljö anses innebära emellertid inte inräknad.

Antal anställda	Antal årsarbetsdagar vid tillfredsställande psykosocial arbetsmiljö (240-5,9 dagar)	Antal årsarbetsdagar vid otillfreds-ställande psykosocial arbetsmiljö (240-8,2 dagar)	Förlorade arbetsdagar pga bristande psykosocial arbetsmiljö (2,3 dagar per individ och år)	Förlorade arbetsdagar pga bristande psykosocial arbetsmiljö i motsvarande antal årstjänster (å 240 dagar)
120 000	234,1	231,8	276000	1150
50 000	234,1	231,8	115000	479
500	234,1	231,8	1150	5
50	234,1	231,8	115	0,5

Tabell 1. Besparingspotential per företagsstorlek (egen uträkning, baserad på 240 genomsnittliga arbetsdagar per individ och år och undersökning redovisad i Agervold, 2009, s90).

5.2 Åtgärder för att reducera negativ stress

Det finns inga färdiga lösningar på hur all negativ stress ska byggas bort ur ett förändringsarbete. Åtgärder som kan vidtas för att motverka negativ eller skadlig stress orsakad av arbetsmiljön kan emellertid enligt Angelöw (2010) ske på tre nivåer: omgivningen (exempelvis en översyn av arbetsorganisationen), individen (exempelvis genom kompetensutveckling, motion, rätt kost) och reaktionen (t ex stöd och terapi).

Angelöw (ibid) menar därtill att rikligt med information är nödvändigt under en förändringsprocess. Som vi sett ovan upplevs just information bidra till ökad känsla av kontroll, vilket i sig motverkar stress. Ytterligare en parameter är skapande av delaktighet i förändringsprocessen: Angelöw menar att skapa delaktighet handlar om att (ibid, s144):

- *"Få information, vara aktiv i en dialog och förstå det som diskuteras."*
- *"Alla får samma information och fakta."*
- *"Alla berörda deltar i en tvärgrupp eller ett nätverk."*
- *"Skapa förutsättningar för dialog."*
- *"Ges tid för återkoppling."*
- *"Allas röst är lika viktig."*
- *"Ha möjlighet att lämna sina synpunkter och att dessa respekteras."*
- *"Möjlighet ges att vara med och påverka på olika sätt."*
- *"Få vara med och diskutera målen med förändringen."*
- *"Det finns handlingsutrymme för att, inom givna ramar, hitta egna vägar att nå målen."*
- *"Ledningen anser att de frågor som berör arbetsplatsen och dess utveckling angår personalen och att de verkligen tror att delaktighet från personalen bidrar till att förbättra verksamheten."*

Agervold (2009) menar generellt att ett viktigt att veta vad det är som behöver förbättras. Något som exempelvis kan göras genom *"någon sorts kartläggning av hur de anställda ser på sin arbetsmiljö"* (s101). Han menar också att det är centralt att se till att arbetet organiseras och planeras så att den enskilde har möjlighet till kontroll och inflytande.

McHuge (1997) menar att Stress Management kan vara ett tänkbart initiativ inom organisationer i förändring. Harvard Manage Mentor (2011) föreslår samma sak. Stress Management innebär ett systematiskt arbete för att förebygga stress, såsom t ex träning av chefer i vad stress innebär och att hjälpa enskilda individer att hantera sina egna stressnivåer, att identifiera vad som orsakar dem och utveckla rätt kompetens för att effektivt hantera stress. Sådana modeller och råd ges bland annat av Angerlöv: "Konsten att hantera stress och möta förändring" (2009).

Flera studier visar också att socialt stöd mildrar upplevelsen av negativ stress (Fenlason & Beehr, 1994; LaRocco, House & French, 1980; Stansfield, Bosma, Hemingway & Marmot, 1998).¹⁹ Swanson & Powers (2001) har exempelvis i en studie visat att socialt stöd är länkat till lägre stress, mer positiv feedback, mindre negativ feedback och färre rollkonflikter. Personer som hade en positiv syn på den studerade förändringen rapporterade att de hade mer support från chefer och kollegor såväl som från sin partner hemma. Social support kan därför tänkas fungera som en sorts "buffert" i förhållande till hur stressorererna upplevs. Att säkerställa att det finns en stödjande social miljö och stödjande personer runt om de individer som påverkas av en förändringsprocess verkar alltså kunna bidra till att minska den negativa stressen.

5.3 Reflektion

En reflektion i sammanhanget är att arbetsmiljöpsykologin inte verkar ha en helt realistisk bild av hur en modern verksamhet bedrivs, t ex gällande trenden mot ökad verksamhetsstyrning (Lindvall, 2010). Förändringar i denna riktning innebär nämligen oftast ökad central kontroll och mindre lokala påverkansmöjligheter på många områden. Exempelvis avslutar Agervold (2010) sitt resonemang med en mycket positiv syn på individers egen kontroll och delaktighet mot bakgrund av de nya produktions- och ledningsteorier som vuxit fram: -*"Tittar man på konsekvenserna för den enskilde, är det mycket som direkt pekar på att (den egna) kontrollen över arbetet ökas, och att arbetet blir mer varierat... Samtidigt är ledningen inställd på att involvera medarbetarna mer i besluten, särskilt när det rör den enskildes egen arbetssituation..."* (ibid, s105).

¹⁹ Referenser enligt Swanson & Power, 2001

5.4 Summering

Vi lever idag i ett samhälle där många individer av olika skäl upplever sig vara stressade. En viss grad av stress är emellertid viktig för aktivitet och kreativitet och det enda helt stressfria tillståndet för människan kan sägas vara döden. Förmågan att finna en individuell balans mellan de krav som ställs och hur man hantera dem är avgörande för hur stressen upplevs. Obalans mellan stressorer och möjlighet till coping under lång tid leder till ohälsa och sjukskrivning. Känslan av att sakna kontroll i en auktoritär organisation skapar stark stress, liksom en otydlig rollfördelning i arbetsorganisationen. Det faktum att stressnivåerna kan mätas och har mätts fysiologiskt i nära anslutning till upplevelsen gör att kunskapen tycks vila på en säker grund. Det är därför också sannolikt att negativ stress leder till stora kostnader både på individ-, företags- och samhällsnivå p g a ökad frånvaro, sjukdom, hög personalomsättning och bristande produktivitet.

Arbetsmiljöforskare använder olika modeller för att beskriva och förklara stress och reaktioner på stress. Redan i början av förra seklet visade Yerkes-Dodson att det finns en optimal nivå för fysisk aktivitet med avseende på prestation. Den skiljer sig mellan olika individer och vid aktivering under, men även över, denna optimala nivå försämras prestationen (jfr stressfrakturer hos idrottare etc). Den välkände stressforskaren Selye beskrev på 1950-talet tre fysiska reaktionsfaser av kraftig stress på individnivå: alarmfasen, motståndsfasen och utmattningsfasen. Flera forskare anser också att frågor om stress måste lyftas upp från individnivå till en relationsnivå för att inte skuldbelägga offret. Antonovsky ser slutligen känslan sammanhang som viktig för av begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet. Åtgärder som kan milda negativ stress är information, delaktighet, stress management, översyn av arbetsorganisationen, individuella insatser för motion och rätt kost, terapeutiskt stöd för individen, liksom att säkerställa ett starkt socialt stöd kring de individer som befinner sig i en stressfylld situation, såsom exempelvis en organisationsförändring.

Efter avslutad genomgång av uppsatsens båda teoretiska perspektiv – Change Management och arbetsmiljöpsykologi - ligger fokus i nästa kapitel på uppsatsens fallstudie.

6. Amerikanskt storbolag köper europeisk koncern

Föreliggande fallstudie omfattar ett stort internationellt företagsförvärv som inträffade under 2010 och vars integration i allra högsta grad pågår när uppsatsen skrivs. Namn och datum är fingerade efter önskemål från involverade personer och en förutsättning för att fallstudien skulle få genomföras. I fokus för fallstudien är sex medarbetare inom ett bolag som här kallas Riperan Norden, som omfattar Sverige, Danmark, Norge, Finland och Baltikum. Riperan Norden ingick i en sydeuropeisk koncern, här kallat Riperan koncernen, med 6 000 medarbetare. Hösten 2010 köptes Riperan koncernen av ett amerikanskt, börsnoterat storbolag, här kallat WHI. Våren 2011 kom integrationsarbetet igång på allvar och förändringen började märkas även i vardagen för medarbetarna inom koncernen. Fallstudien gör därmed ett nedslag i en pågående, planerad förändringsprocess av stort format.

Avsnittet inleds med en bakgrundsbeskrivning. Till grund för denna ligger det Public Purchase Offer som sammanställdes i samband med att WHI erbjöd sig köpa alla aktier i Riperan och som funnits tillgängligt på den amerikanska koncernens hemsida. Andra informationskällor är de pressreleaser som skrevs i samband med uppköpet (från koncernens hemsida) samt internt informationsmaterial gällande integrationen i form av tre nyhetsbrev, en PPT-presentation samt ett e-mail från divisionens högste chef till alla medarbetare.

Notera att uppsatsen syftar till att beskriva och analysera individers reaktioner i förändringsprocesser. I fallstudien beskrivs och tolkas därför den kontext som bolaget befinner sig i korta ordalag för att i första hand skapa en förståelse för vad det är som händer i den miljö som intervjupersonerna befinner sig i. Därefter återges stora delar av intervjun med VD för det nordiska bolaget. Denna intervju tolkas sedan ur två perspektiv: ett Change Management perspektiv och ett arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv. I efterföljande avsnitt analyseras och tolkas därefter medarbetarnas intervjuer. Därefter görs en analys av enkätsvaren, varefter slutsatser dras baserat på en slutlig analys av resultaten från varje individs intervju *och* enkätsvar. Avslutningsvis görs en summering.

6.1 Bakgrund

Riperan bildades så sent som 2007 genom en sammanslagning av två på marknaden likvärdiga aktörer i syfte att skapa skaleffekter och ökad konkurrenskraft. Koncernen blev en av de största aktörerna i världen inom sina segment. Sammanslagningen gav dock inte de effekter man hoppats på. Mellan 2007 och 2010 minskade omsättningen med 35 procent, från ca 1 miljard Euro till ca 600 miljoner Euro och spekulationer började uppstå om att bolaget var till salu.

6.1.1 Amerikanska WHI köper europeiska Riperan

WHI - ett börsnoterat, amerikanskt bolag med 120 000 anställda och 35 miljarder dollar i omsättning - hade under 2008 köpt ett annat bolag inom de aktuella segmenten och sedan dess varit intresserad av att utöka sin portfölj för att bli världens ledande aktör inom området. WHI och Riperan hade enligt en pressrelease haft diskussioner på koncernledningsnivå om ett möjligt övertagande i flera år. Enligt pressreleaser från WHI i samband med köpet uppgavs Riperan ha en god "strategic fit" och kunna bidra med kompletterande produkter, utökad geografisk närvaro samt distributionskanaler.

Affären ägde slutligen rum efter det att ett annat bolag först hunnit erbjuda sig köpa alla aktier i Riperan. Våren 2010 förklarade WHI sin avsikt i en pressrelease där de bl a skrev *"Riperan is an ideal fit to add to WHI's great position in the growing ... industry... It has one of the most recognized brand portfolios in the industry and a top-tire global customer base, and we have a great deal of respect for the Riperian leadership team and business."*

Strax därefter gick WHI och Riperan koncernen ut med en gemensam pressrelease, där det förklarades att WHI lagt ett "public offer" på Riperan och erbjöd alla aktieägare att lösa in sina aktier till ett avsevärt mycket högre pris än den andra aktören, efter det att de dagen innan fått två storägare att acceptera ett bud. Efter godkännande av Europa Kommissionen var processen slutligen klar under hösten 2010 och Riperan ägdes till fullo av WHI. I samband med detta informerades även de lokala VD'arna i ett e-mail från Riperans koncernchef om att affären var klar. Strax därefter skickades ett e-mail ut till alla medarbetare med samma information.

Redan innan förvärvet godkändes av Europakommissionen bjöds emellertid alla chefer inom Riperan till USA under sommaren 2010 som ett led i förberedelserna inför övertagandet. Sjuhundra chefer spenderade en vecka i Florida för information och WHI's firande av det kommande övertagandet.

6.1.2 Riperan integreras i WHIPS

Efter köpet gick WHI snabbt fram. Det första beslutet var att inlemma Riperan i ett av de dotterbolag (här kallat WHIPS) som ligger inom en av koncernens fyra divisioner. I detta inkluderades totalt sex olika företagsuppköp som utfördes under kort tid, varav Riperan var det största. Totalt har detta dotterbolag nu 9 000 medarbetare och en produktportfölj bestående av en mängd olika varumärken. Något som gjort dem till globala marknadsledare inom sina segment parallellt med MUST, som är en annan stor amerikansk aktör och den störste konkurrenten. Till skillnad från WHIPS har MUST ett otroligt starkt varumärke och har ett etablerat corporate brand sedan många år. Nya WHIPS har istället en stor och spretig portfölj av relativt okända varumärken, men med ett intressant produktsortiment för kundgruppen. En global utmaning är nu att rensa upp bland alla dessa varumärken och att bygga WHIPS som ett starkt centralt varumärke. Lokalt vill man bli därför slå ihop de olika bolag man förvärvat och i första hand arbeta under WHIPS märket.

För att hantera integrationen skapade WHIPS ett integrationsteam bestående av sex individer: två för Nord- och Sydamerika, två för Asien och Stillahavsområdet och två för Europa och Mellanöstern. Dessa sammankallar i sin tur olika grupper i olika sammanhang för att kartlägga status och därefter göra en så smidig överfasning som möjligt till WHI's processer, system och organisation. Integrationsteamet ansvarar också för löpande uppdatering kring integrationen via nyhetsbrev via e-mail, där de bli berättar om ändringar i den funktionella strukturen med övergång till en matrisorganisation, liksom om de möten som genomförs för att hantera integrationen.

WHI agerade i övrigt kraftfullt i samband med förvärvet och avskedade snabbt CEO för Riperan. Endast två personer från Riperans gamla ledningsgrupp fick vara kvar. Därefter skapades en ny geografisk och organisatorisk struktur i matrisform i strävan att skapa

skaleffekter och en effektiv organisation med det övergripande målet att kapa 25 procent av kostnaderna. Av de 15 lokala verkställande direktörer som fanns på Riperan runt om i Europa blev bara 7 kvar. Den nya matrisstrukturen har också kraftigt reducerat de lokala VD'arnas ansvar.

I ett av de nyhetsbrev som skickades ut av integrationsteamet förklaras den nya organisationen såhär: *"Målet med WHIPS' funktionella struktur, som bygger på en matrismodell, är att ha centrala stödtjänster med högre kvalitet och större lyhördhet för verksamhetens och medarbetarnas behov samtidigt som kostnaderna kan hållas nere. Några av fördelarna är: kärnverksamhetens processer effektiviseras, ekonomiska skalfördelar uppnås, expertisen inom hela företaget ska tas tillvara, snabbare och bättre metoder möjliggörs, förstklassiga tjänster kan erbjudas samt driftsresultat, innovation, kunder och globalisering sätts i fokus."*

Alla funktioner utom säljkåren har nu därför centraliserats. Det innebär exempelvis att ekonomi och produktchefer rapporterar till sina nya respektive europeiska chefer, men att de ändå sitter kvar i de lokala organisationerna för att bibehålla närheten till marknaderna. Kundservice avvaktar fortfarande rekrytering av ny europeisk chef och kommer att gå över i den nya matrisorganisationen så fort denne är på plats. Lokala VD'ar, som internt nu kallas Region Leaders, har förutom säljkåren kvar lokalt samordningsansvar genom så kallade "dotted lines" och det totala resultatansvaret för sin region. Ett led i integrationsarbetet är också att införa SixSigma²⁰ - en metod som används inom WHI för att öka effektiviteten i alla funktioner - även inom gamla Riperan. En annat led i effektivetsarbetet är att införa WHI's globala affärsstödssystem och processer.

För att skapa bättre förståelse bland medarbetarna inom organisationen skapades och distribuerades en gemensam Power Point presentation till varje lokal VD under tidig vår 2011. Syftet var att närmare presentera nya WHIPS och att ge en kort beskrivning av integrationsplanen för alla medarbetare. Bland annat tydliggörs där att verksamheten förväntas rulla på som vanligt med fokus på kunderna samt att förändringar kommer att

²⁰ **Sex sigma** (eller på engelska *Six Sigma*) är en metod för förbättringsprojekt. Målet är att nå besparingar genom att minska orsaker till defekter och variation i tillverkningsprocesser och affärsprocesser (Wikipedia, 2011-05-12).

meddelas i takt med att integrationen genomförs. Inga milstolpar eller datum anges, men däremot att omfattande integration av processer, system, webbplatser, skyltar skulle starta upp inom kort. Dessutom nämns att regelbunden kommunikation ska ske och att alla kan förvänta sig att få svar på sina frågor. I presentationen lyfts också möjligheterna med att arbeta inom WHI koncernen fram. Därtill ges mer information om själva integrationsprocessen, bland annat att WHI räknar med att integrationen ska innebära möjliga försäljnings- och kostnadssynergieffekter, uppbyggnad av ett tillväxtorienterat och globalt team samt fortsatt fokus på kunderna och respekt för varandra.

6.1.3 Analys och tolkning av innebörder med reflektion

WHIs uppköp av Riperan analyseras och tolkas här utifrån uppsatsens teoretiska avsnitt i syfte att skapa en referensram för individernas reaktioner, som beskrivs i nästkommande kapitel. Avsnittet avslutas med några korta reflektioner.

Förändringarna inom gamla Riperan karaktäriseras i stora drag av det som Nader & Tushman (1989) beskriver som en planerad förändring. Den har initierats uppifrån av ledarna inom organisationen. Den är knuten till koncernens strategiska mål. Den påverkar hela eller stora delar av organisationen. Den är dessutom djupgående för både organisationen och dess medlemmar.

Förändringen omfattar därtill fyra av de fem företagsrelaterade förändringstyper som beskrivs av Harvard Manage Mentor (2011), d v s ny organisationsstruktur, reduktion av personal, införande av nya processer, system och rutiner samt en kulturell förändring. Förändringen omfattar näst intill en transformering av verksamheten i takt med att den inlemmas i WHIPS, något som ställer stora krav på medarbetare såväl som chefer eftersom en så omfattande förändring kan förväntas leda till ett visst kaos (Jick & Peiperl, 2003).

Att WHI är börsnoterade innebär troligtvis en stark fokus på löpande rapportering till börserna och att varje kvartalsrapport måste visa en positiv utveckling i förhållande till föregående kvartal för en god bedömning av externa parter. Det finns troligtvis inget tålamod med långsam förändring. Det kräver snabba ingrepp och snabba resultat,

annars riskeras koncernledningen bytas ut. Att WHI köpte Riperan först efter ett första bud från en annan aktör kan vara ett tecken på att koncernledningen tvingades ta ett snabbt beslut och därför betalade ett pris som var högre än de ursprungligen tänkt sig. Det kan i så fall tänkas ställa högre krav på snabba kostnadsbesparingar för att skapa cash-flow. Detta kan tänkas skapa en hel del press och stress på koncernledningen att snabbt visa goda resultat. Något som troligtvis fortplantar sig hela i organisationen.

Att WHI är vana vid att köpa och inlemma bolag i koncernen kan innebära att de är vana vid att resultat och prestationer tillfälligt går ner i samband med ett uppköp. En nedgång i resultatet är däremot inget som ett stort börsnoterat bolag normalt har tålamod med, särskilt inte då ett förvärv förväntas bidra med något positivt till verksamheten. Hård kontroll och uppföljning förväntas då lösa problemet. Annars riskerar koncernledningens beslut att köpa Riperan att ifrågasättas av styrelse, marknad såväl som medarbetare. Detta kan leda till hård press på koncernledning att snabbt prestera goda resultat för att visa att de tagit rätt beslut. Återigen något som troligtvis fortplantar sig inom organisationen.

Att WHI samlade Riperans 700 chefer en vecka i Florida innan förändringen godkännts av EU kommissionen kan innebära att koncernledningen försökte "communicate the vision" och skapa "short term-wins" (Kotter, 2007) för att få med alla chefer på tåget och tillsammans fira ett viktigt steg på vägen i förändringsarbetet. Likaså kan det vara ett sätt för WHI att skapa en första utvärdering av management teamet, redan innan förvärvet faktiskt har genomförts, genom att observera dem under en vecka på plats och spara tid i förhållande till eventuella omorganisationer.

Att WHI agerar kraftfullt i samband med övertagandet - avskedar CEO, skapar ny organisatorisk struktur (matrisorganisation) och bara hälften av landscheferna får vara kvar - kan tolkas som att man snabbt vill bli av med "det gamla" (nyckelpersoner och struktur) för att skapa snabb förändring. Framkommer i stora delar av Change Management diskursen som ett bra sätt att skapa snabb förändring.

Att WHI koordinerar och hanterar all förändringskommunikation från centralt håll kan bero på att man lärt sig hantera skvaller och ryktesbildning från tidigare uppköp. Central kommunikation kan vara ett sätt att minimera förvanskning av budskap längst "chain of command" och istället får alla samma budskap samtidigt. Detta är delvis i linje

med Kotter (2007), som menar att det inte går att kommunicera för mycket. Att alla VD'ar får en centralt skapad PPT-presentation som förväntas föredras på lokala möten runt om i världen kan också innebära att koncernnivån vill säkerställa VD'arnas medverkan i processen. Återigen är detta i linje med Kotter. VD-nivå ska här också förmedla och representera "det officiella" och kommunicera och förstärka samma budskap som kommer via framförallt e-mail och nyhetsbrev. Det kan också ge medarbetarna en chans att få svar på frågor som de inte kunnat eller vågat ställa tidigare.

Innebörden i att alla funktioner utom säljkåren har centraliserats med den nya organisationen skulle kunna vara att man försöker att skapa kostnadseffektivare organisation. Det ger emellertid samtidigt mindre makt och inflytande för lokala landschefer. Makten förläggs istället längre upp i organisationen, på centraliserade funktioner, längre från kundkontakten. VD är endast direkt ansvarig för säljkåren och kundkontakten. Landscheferna har därmed inte traditionella VD-positioner, utan fungerar snarare som country managers.

Några avslutande reflektioner är att WHI genomgående agerar på ett sätt som kan förväntas av bolaget från börsen och marknaden, d v s snabbt och beslutsamt för att skapa snabb förändring. Kotters "Eight Steps to "Transforming your Organization" verkar också ha fått visst igenomslag, t ex genom att samla alla VD'ar och genom att arbeta för frekvent information. Det centrala initiativ som kan hjälpa till att reducera stressnivåerna bland medarbetare är i första hand frekvent information genom att bidra till att öka känslan av delaktighet och därmed kontroll (Agervold). Det bidrar också till skapande av sammanhang (Antonowsky). Majoriteten av övriga aktiviteter riskerar emellertid att bidra till att öka medarbetarnas upplevelse av negativ stress under förändringsprocessen.

6.2 VDs reaktioner

En av de som fick vara kvar inom WHIPS var vår VD, som under tiden på Riperan var hade titeln verkställande direktör för Norden, liksom regionsansvarig för Norden och Ryssland. Hans nya titel blev formellt "Regional Leader" för Norden och Baltikum, även

om fortfarande det står VD på visitkortet (i fortsättningen används VD i uppsatsen). VD hade varit på Riperan i bara 1,5 år innan uppköpet av WHIPS och beskedet om att få vara kvar inom bolaget kom först fem månader efter det formella uppköpet, i samband med att den nya organisationen fastslagits och kommunicerades.

VD är 45 år, gift, har fyra barn och är boende i villa utanför Malmö. VD är internt känd som en pragmatisk, handlingskraftig, jordnära, kundorienterad och omtyckt chef, som bland sina medarbetare också upplevs vara populär bland sina egna chefer.

VD berättar att han antog arbetet för att gå från ett stort processtyrt företag till en mindre organisation där han skulle kunna få mer inflytande. –*”Jag kom in med mitt processtänk i ett sydeuropeiskt företag som saknade all struktur. De hade ett helt annorlunda sätt att arbeta.”* Att Riperan nu köpts upp av en ännu större aktör än den VD arbetade för tidigare ser han som ödets ironi. –*”Det är bara att anpassa sig och göra så gott man kan. Men visst känns det lite konstigt.”*

VD är imponerad över hur WHI agerade i samband med uppköpet. Om att alla chefer inom gamla Riperan snabbt bjöds till en veckas vistelse i Florida, sa han:

– *”De hade köpt in kvällsarrangemang som kostade flera miljoner och körde vidare i den andan och pratade om hur viktigt det är med goda relationer inom bolaget. Det var rena Hare Krishna rörelsen och amerikanerna sålde in WHI mycket bra”.*

Något som också imponerade på VD var involveringen från högre chefer inom WHI. Men han nämnde även att högste chefen i WHI flög till Europa med privatjet och hade ett anförande för dem: –*”Alla deltagare (Europacheferna) skulle skicka in fyra PPT-bilder enligt en förbestämd mall. HR chefen på Riperan började med att förklara Riperans affärsmodell. WHI’s CEO lyssnade och bara skadade på huvudet - och så sa han ‘I don’t understand this.... But you very soon have another one... It’s not enough that you say you have good team spirit. It’s the numbers that count.’. Det markerade att det skulle bli stora förändringar för alla involverade gällande pengatänket”.* Under sitt anförande hade WHI’s CEO också sagt: –*”This is the best management team aquisition we have done.”* Det hade emellertid gjort VD lite tveksam i efterhand. WHI hade ju sedan valt att sparka mer än hälften av cheferna, så han hade börjat undra hur det såg ut i deras andra förvärv.

Samtidigt är VD imponerad av hur WHI agerat efter själva övertagandet: –*”WHI har varit frekventa med kommunikationen. De har också lämnat en tidsplan som verkar hålla*

hittills. De har väl lärt sig av alla uppköp. När de gjorde detta hade de uppenbarligen en väldigt strukturerad plan, som vi förstås inte fick veta om. Men jag har fått lite inside info. Vi ser ju inte allt som görs, men vi (läs WHIPS) slår ihop lokaler och kontor, finansavdelningen blir en, fabriker påverkas redan och vissa kommer att läggas ner samtidigt som de bygger nytt på annat håll. De har folk som enbart pysslar med synergier. De har dessutom en stab av jurister som tittar på 1500 acquisitions om året. Om två månader kommer ytterligare en att kommuniceras och gå in under vårt paraply. Det gör att vi får ytterligare fem säljare. Sedan är det upp till mig att hantera dem. 'Gör det som är bäst', säger de. Jag måste säga att de har fattat rätt beslut hela vägen. De har en snabb tidsplan, men den går inte för snabbt fram. Allt ska göras utan att störa säljkåren." I och med de förändringar som gjorts har kostnaderna redan reducerats. För den nordiska regionens del har de nu en 10 procentig säljökning med 15 procent lägre säljresurser. Allt handlar om att ta marknadsandelar och tjäna pengar. Marknadstillväxten är 3-5 procent, resten av tillväxten kommer från konkurrenterna.

VDs region var den inom Riperan som växte mest i Europa: -"Har du ett bra resultat får du behålla jobbet. Mina gamla kollegor var en bunke 'sandbaggars'. Det var det som fick resultatet att gå från 1 miljard Euro till 600 miljoner. Men WHIPS godkänner inget som inte är 'double digit'. Det bara piskas ut i organisationen."

VD berättar att WHIPS sätt att agera och arbeta står i stor kontrast till hur Riperan arbetat tidigare. Dels är det en "gigantisk kulturskillnad". Dels att Riperan hade en helt annan affärsmodell, som hade upp till 40 kontaktytor mot kund. Något som skapade viss förvirring bland kunderna och även internt. VD tror därför att WHIPS nya sätt att arbeta kommer att bli bra för både kunderna och företaget. VD menar också att den intressekonflikt som fanns inom Riperan troligtvis byggts bort med den nya organisationen. Den nya strukturen är emellertid även den komplicerad och nya intressekonflikter har skapats: -"Det finns massor av detaljer som de fortfarande har svårt att få på plats". Dessutom händer det mycket fortfarande: -"Varje gång man öppnar mailen ser man att det händer något."

Mest frågetecken och friktion hittills har skapats med de nyinrättade tjänsterna som s k Line of Business Managers som finns för vart och ett av affärsområdets fyra produktområden. De har det övergripande affärsansvaret för produktportföljen på europeisk nivå och är därtill nya chefer för de lokala produktcheferna, som tidigare

ingick i VDs team. Varje Line of Business Manager har nu ett 20-tal lokala produktchefer direkt rapporterade till sig på olika håll i Europa (och är chefer på distans). Det gör att VD inte längre har något större inflytande på vad de lokala produktcheferna gör, däremot är han fortfarande ansvarig för deras kostnader. VD menar att det står i viss kontrast till hur han skulle lagt upp organisationen själv: *–"Jag skulle själv hellre ta bort de centrala Line of Business Managers och ta in en stark nordisk marknadsdirektör till min organisation. Jag tror också att detta kan vara en temporär lösning innan man gör det framöver."*

Ett annat problem som har dykt upp lokalt är att de bolag som slagits ihop personalmässigt inte har gjorts så även juridiskt. Dessutom är ett av bolagen för Norden ett skattekommisionärsbolag och de andra är "invoice Europe" (d v s interna transferpriser), vilket gör att de har stora problem med rapporteringen i systemet. *–"Det kan innebära att de (i e Line of Business Managers) sitter med en siffra som är negativ i deras underlag, medan vi ser en positiv utveckling i våra system. De kan sitta med -19 procent i sina siffror, medan vi har + 11 procent. Det funkar verkligen inte och har skapat jättemycket krävande diskussioner."* Både VD och produktcheferna har därför fått tillbringa mycket tid med improduktiv avvikelserapportering de senaste månaderna. Något som skapat mycket frustration och extraarbete: *–"Det räcker att några dagar in i en månad inte är positiv, så kommer frågorna och kraven på avvikelserapportering direkt",* säger VD: *–"De ligger verkligen på och det är vi inte riktigt vana vid."*

När det gäller VDs reaktioner på förändringen menar han själv att han är van vid förändring och inte är så lättpåverkad. Han försöker istället fokusera på sådant som han kan påverka. Ett exempel är initiativet till en produktutställning som byggts på det nordiska huvudkontoret, dit de nyligen börjat bjuda in återförsäljare och kunder för att visa sitt sortiment. Något som redan har genererat ett ökat intresse för företagets sortiment, flera intressanta affärer och en ökad försäljning.

När VD fyller i enkäten visar det sig emellertid att han enligt enkätsvaren inte är helt opåverkad av förändringen. Tvärtom har han upplevt – och upplever fortfarande – negativ stress, även om han känt arbetsglädje hela tiden. Han har emellertid haft en period då han var orolig för att förlora sitt arbete och för sina karriärutsikter. Andra reaktioner den första tiden efter förändringsbeskedet - som han i första hand kopplar till denna oro - var huvudvärk och ont i magen. Därtill kände han en viss

handlingsförlamning p g a alla oklarheter och en viss rastlöshet. VD upplever också sig själv som ganska kritisk mot förändringen - både uppåt i organisationen och inför kollegor på samma nivå i de andra landsbolagen. VD upplever idag i högre utsträckning frustration för att saker inte fungerar som de ska, en viss utmattning p g a allt extraarbete, att han är irriterad och extra kritisk i förhållande till förändringen inför såväl chefer som kollegor och medarbetare, att han söker efter mening, testar gränserna och fortsatt funderar på vad han har att vinna eller förlora. Däremot har VD från början känt att han accepterat förändringen. Rent fysiskt har VD emellertid fått *"den värsta allergireaktionen någonsin"* och är kraftigt uppsvullen när vi träffas och har därtill haft en böld på ena kinden, något som han inte kopplar till att han känt stress under själva förändringen.

Om medarbetarnas reaktioner på förändringen menar VD att han i efterhand har förstått att vissa mått dåligt: *"Jag har förstått att kundservice var jätteoroliga för att de kanske skulle förläggas i ett annat land."* När VD fyller i sin skattning av medarbetarnas upplevelse av stressreaktioner i samband med förändringen menar han att de flesta nog känt glädje under hela perioden, men att de säkert haft en del huvudvärk, ont i magen, sömnproblem, allmän oro, känt frustration, varit oroliga för karriärutsikter och för sin anställning, att de sökt efter mening, funderat på vad de har att vinna eller förlora och att de varit kritiska till förändringen på olika sätt.

6.2.1 Tolkning och reflektion gällande VDs berättelse

Uppsatsen syftar till att beskriva och analysera individers reaktioner i förändringsprocesser. Mot bakgrund av att motstånd identifierats som det dominerande synsättet på individers förändring är avsnittets fokus därför att undersöka vilka alternativa synsätt ett arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv skulle kunna bidra med. Tolkning kan i sammanhanget sägas vara ett sätt att se innebörder och förstå vad som pågår i förhållande till insamlat material. Reflektion kan därtill sägas vara en tolkning av tolkningen (Alvesson & Skoldberg, 1994).

I följande avsnitt tolkas därför VDs berättelse och enkätsvar. Inledningsvis görs en tolkning ur ett Change Management perspektiv, där individens reaktioner vanligen ses

som motstånd. Därefter följer en tolkning ur ett arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv, där individens reaktioner normalt tolkas som olika former av stress. Tolkningarna följs därefter upp reflektioner kring de olika tolkningarnas bidrag och innebörder.

6.2.1.1 Tolkning ur ett Change Management perspektiv

VDs berättelse gör att han verkar vara en omtyckt, proaktiv chef och *förändringsbenägen* individ (Bringselius) som agerar konstruktivt för att skapa goda resultat inom sitt ansvarsområde. *Acceptans* verkar redan finnas för förändringen (Jick & Peiperl). De kritiska synpunkter som utdelas till chefer, kollegor och medarbetare kan emellertid tolkas som att det fortsatt finns ett visst *motstånd* och att fullständig *commitment to the change* kvarstår (Jick & Peiperl). De känslomässiga reaktionerna skulle också kunna tyda på *försvar av självintresse* med tanke på att VD tappat en del befogenheter i och med den nya organisationsformen (Kotter & Schlesinger). De känslomässiga reaktionerna skulle möjligtvis också kunna förstås som reaktioner på det kaos som normalt uppstår vid omfattande organisationsförändring eller bero på vilka erfarenheter VD har från tidigare förändringar (Palmer & Dunford). Det motstånd som eventuellt finns kvar är emellertid viktigt att övervinna för att förändringen ska kunna genomföras i sin helhet (Palmer & Dunford). Den kritik som VD framför gäller dock i första hand *åsikter* (Bringselius) om samarbetsformer och rapportering och skulle kunna användas som *feed back* (Ford & Ford) för det fortsatta förändringsarbetet. Det går troligtvis att *resonera* sig fram till en lösning på upplevda problem (Bringselius). VD verkar emellertid ha en viss utmaning i att hantera motstånd bland sina kritiska medarbetare.

6.2.1.2 Tolkning ur ett arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv

VDs berättelse gör att han verkar vara en omtyckt, proaktiv chef som agerar konstruktivt för att skapa goda resultat inom sitt ansvarsområde. Viss oro för vad som ska komma skall, blandas med glädje och spänning över att ingå i ett stort, välrenommerat företag samtidigt som det finns tankar kring varför man valde att byta företag förra gången, d v s för mer inflytande och mindre processtyrning. Trots oro verkar VD emellertid relativt snabbt göra en *positiv omvärdering*, *acceptera ansvar* och fokusera på *planerad problemlösning* (coping-strategier, Lazarus) och ägnar sig åt områden som han själv kan påverka för att öka försäljningen, såsom t ex den produktutställning som byggts upp på det nordiska huvudkontoret och de

kundevenemang som arrangeras för detta. Något som bidrar till att skapa fortsatt god försäljning.

VD upplever också förändringen som *begriplig*. Förändringen känns därtill i stor uträkning både *hanterbar* och *meningsfull* (Antonowsky). Den går alltså att både förklara, hantera och förstå.

Trots glädjen att få vara kvar, god *coping-förmåga* (Lazarus) och fortsatt goda resultat i verksamheten har VD de senaste månaderna uppvisat en eskalerande uppsättning stressreaktioner som bland annat visat sig i en allt mer kritisk hållning. Stressreaktionerna har troligtvis också bidragit till *ett nedsatt immunförsvar* med medföljande kraftiga allergireaktion och infektion (Cassidy).

Utlösande faktorer, s k *stressorer*, verkar i första hand ha varit förändringen med medföljande upplevelse av *hot om förlust av arbetet* samt *bristande möjlighet till egen påverkan och kontroll* över det som händer (Cassidy; Lannerheim). Exempelvis upplevde han en jämförelsevis långa väntan på beskedet gällande sin egen roll och position (nedslitande process, Agervold). Därtill har *balansen mellan arbetsmiljö och individ* förändrats på ett sätt som kan tänkas medverka till negativ stress (Agervold): hans position har i samband med organisationsförändringen förändrats i sitt innehåll till att omfatta samma resultatansvar med färre befogenheter, vilket kan tolkas som att VD fått *mindre kontroll och inflytande* över sin arbetssituation (Cassidy; Lannerheim). Därtill upplever han en högre arbetsbelastning främst orsakat av ökad rapportering och fel i systemet, något som VD inte upplever som *meningsfullt* arbete (Antonowsky). Att förändringen fortsätter att ske i högt tempo i stor utsträckning *utom kontroll* för VD kan vara en faktor som spär på den negativa stressen ytterligare (Cassidy; Lannerheim). VDs ökade kritiska sinnelag har lett till att han de senaste månaderna börjat ta *konfrontativa åtgärder* (Lazarus) i diskussioner med närmaste chef och kollegor på samma nivå, liksom i diskussioner med medarbetare. Att VD först i efterhand förstått att vissa av hans medarbetare varit oroliga för sin situation kan också ses som en negativ stressreaktion, då han möjligtvis varit fullt upptagen med alla nya krav på rapportering och sina egna reaktioner och därmed inte varit mottaglig för fler intryck utifrån.

Om VD ges möjlighet till *ökad kontroll* (Agervold, Lannerheim), får en *ökad delaktighet* (Angelöw) i förändrings-processen liksom återkommande *tid till återhämtning*

(Agervold) kan positiv stress komma att överväga och individ och arbetsmiljö då komma i bättre *balans* (Agervold). Prestation och aktiveringsnivå kan då *optimeras* (Yerkes-Dodson). Trots höga psykologiska krav kan en högre nivå av kontroll då leda till att VD får en *lärande utveckling* snarare än upplevelse av psykisk belastning och stress (Karseks krav-kontrollmodell).

6.2.1.3 Reflektioner

En reflektion i förhållande till de två ovanstående tolkningarna av VDs situation och reaktioner (baserat på berättelse och enkätsvar) är att det blir två olika berättelser. Synen på vad som pågår skiljer sig åt. Eftersom den dominerande diskursen inom företagsvärlden är Change Management, kan den emellertid sägas få tolkningsföreträde och blir då den mest riktiga versionen för dess företrädare.

Det arbetsmiljöpsykologiska perspektivet bidrar emellertid till en rikare och mustigare förklaring till VDs upplevelser. Den visar också att flera av de tolkningar som görs av individers reaktioner inom Change Management diskursen - där reaktioner i första hand tolkas som motstånd - kan vara felaktiga. Känslomässiga reaktioner eller ett kritiskt förhållningssätt behöver inte betyda att individen visar motstånd mot förändringen. Även en individ som upplever sig ha accepterat förändringen verkar kunna ha kritiska synpunkter på hur den genomförs.

Intressant är också att VDs kritiska synpunkterna på förändringen - liksom övriga psykiska reaktioner för VDs del - har utvecklats och vuxit över tiden. Från en initial allmän oro upplever VD idag - i takt med att det utkristalliseras vad förändringarna rent praktiskt innebär i hans vardag - en bredare flora av reaktioner och reflektioner där ett mer kritiskt förhållningssätt verkar vara det mest utmärkande parallellt med upplevelsen av irritation, frustration och utmattning. Ur ett arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv handlar detta om stressreaktioner p g a bristande balans mellan kraven i arbetsmiljön och individens resurser, framförallt gällande upplevelse av bristande påverkan, kontroll och inflytande över vad som händer.

Ur ett Change Management perspektiv handlar VDs reaktioner emellertid snarare om att motståndet har vuxit över tiden, trots att en acceptans infann sig mycket tidigt i förändringsprocessen. Detta stämmer inte riktigt överens om de föreställningar kring

motstånd som förekommer inom diskursen (jfr Change Acceptance Curve, där motstånd mot en förändring kommer före acceptans). Följdfrågan ur ett Change Management perspektiv blir därför snarare om VD verkligen accepterat förändringen eller om han faktiskt motsätter sig den, eller om teorin inte stämmer. Därmed avslutas beskrivning, tolkning och reflektioner kring VDs berättelse och reaktioner. I nästa avsnitt följer istället en analys av vad som framkom vid de fem intervjuer som genomfördes samt i den enkät som IP fyllde i under intervjutillfället.

6.3 Medarbetarnas reaktioner

Uppsatsen syftar, som tidigare nämnts, till att beskriva och analysera individers reaktioner i förändringsprocesser. I föregående avsnitt tolkades därför intervjun med VD utifrån uppsatsens två valda perspektiv för att förstå vad det är som pågår ur respektive perspektivs synvinkel. I föreliggande kapitel ligger fokus istället på medarbetarnivå. Initialt görs en sammanställning och analys av intervjuerna med de fem medarbetarna i fallstudien. Därefter följer en tematisering av innebörder med en tolkning utifrån de för uppsatsen aktuella perspektiven.

6.3.1 Sammanställning och analys av intervjuer med medarbetare

Efter materialinsamlingen, innan analysen påbörjades, skrevs alla intervjupersoners berättelser ut var för sig. Därefter identifierades innebörder ("vad är innebörden i att...") varefter materialet sedan på ett strukturerat sätt tolkades på detaljnivå för varje individ utifrån uppsatsens teoretiska ramverk. Slutligen identifierades gemensamma teman - eller grupper - av innebörder som gavs övergripande tolkningar och förklaringar, återigen utifrån uppsatsens teoretiska ramverk.

Nedan återges de huvudsakliga undersökningsresultaten från intervjuerna med de fem medarbetarna inom det nordiska bolaget, med korta tolkningar från uppsatsens teoretiska ramverk:

Samtliga IP har en mycket positiv syn på att Riperan fått en ny stark ägare, som har resurser att satsa på bolaget och har ett välkänt och starkt varumärke. Flera IP ser också

nya möjligheter för egen del, vilket som kan tolkas som att det finns ett mått av självintresse i förändringsprocessen (Kotter & Schlesinger). Exempel:

-"Alla var nog medvetna om att Riperan skulle säljas. Vi var för små för att konkurrera med MUST. WHI är rätt köpare. Det öppnar också för fler möjligheter, såsom att sticka iväg några år utomlands och avancera i karriären."

-"De har mer resurser och skulle man vilja byta jobb någon gång ser det bättre ut på ett CV."

-"Det är bra både för företaget och oss personligen."

-"Det känns tryggt att vara ägda av ett så stort företag."

Samtliga IP visar en god förståelse för varför uppköpet skett och varför nuvarande förändringsprocesser har inletts, något som kan tolkas som en hög grad av begriplighet (Antonowsky). Exempelvis:

-"Nu integreras vi för att bli en stark aktör. Det är viktigt att allt sker på deras sätt. De köper 100-200 företag per år."

-"WHI har förvärvat Riperan. Det handlar om att öka marknadsandelarna i Europa, att ska långsiktig lönsamhet och att bli världens ledande producent inom sitt område."

Däremot finns ett visst mått av cynism hos några IP i förhållande till vilka mål WHI och deras koncernledning har med uppköpet av Riperan, såsom:

-"It's the money. Det handlar bara om siffror."

-"För att tjäna så mycket pengar som möjligt och nå så bra resultat som möjligt. Det brukar ju vara det på den nivån" (om koncernledningen).

-"De kan säkert vänta sig en stor fet bonus för det" (om koncernledningen).

Det finns annars en god överensstämmelse i vad IP berättar att förändringen handlar om i förhållande till hur detta beskrivs i analyserade dokument från koncernnivå (Public Purchase Offer, pressreleaser och PPT-presentation). Den centrala kommunikation som görs verkar alltså ha fungerat väl på detta plan och har bidragit till en känsla av sammanhang (Antonowsky).

Ingen IP anger på något sätt att de motsatte sig uppköpet eller förändringsprocessen i sin helhet, tvärtom finns stor förståelse för att en integration inletts efter uppköpet.

Något som kan tolkas som en hög grad av acceptans ur ett Change Management perspektiv eller positiv stress ur ett arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv.

Förändringsprocessen upplevs ha påverkat olika individer på olika sätt så här långt, beroende på i hur stor utsträckning deras vardagliga arbete påverkats. Vissa har redan påverkats i stor omfattning, andra i lite mindre omfattning och några inte alls:

-”Det är en radikal förändring i förhållande till den arbetsbeskrivning jag hade när jag anställdes.”

-”Jag har bara haft det såhär i några månader. Man vet inte riktigt hur det kommer att bli. Jag tror det är på gott och ont. Tror att vi kommer att tycka att det är mer plus än minus när det gått en tid.”

De som ännu inte har påverkats har tankar och förväntningar om vad som är på gång. Att ännu inte veta bidrar till både positiv stress (förväntningar) och negativ stress (oro).

Till exempel:

-”Personligen vet jag knappt än. Tror det kan öppnas upp dörrar för en. Det är en stor koncern om man vill klättra. Jag hoppas att det är positivt.”

Samtliga IP anser sig ha kunnat påverka förändringsprocessen i mycket ringa utsträckning, något som bidrar till känslor om att allt sker utanför ens egen kontroll och inflytande (negativ stress). Några exempel:

-”Nej, det kommer uppifrån. Knappt så att VD kunnat påverka något heller.”

-”Nej, jag känner att jag står långt ner på skalan och inte har något att säga till om.”

-”Jag vill nog påstå att jag har haft väldigt liten möjlighet att påverka.”

Alla medarbetare har vid något tillfälle under processen haft någon sorts funderingar om att sluta:

-”Hade jag fått ett erbjudande om förtidspension så hade jag nog varit positivt inställd till det.”

-”Nu handlar det om att de måste bevisa att de inte bara snackar om att det finns möjligheter.”

-”Jag tror att man har lovat för mycket. Det har varit mycket snack. Tycker det går väldigt sakta. Kanske inte riktigt som de valt att framställa det.”

-”Jag har några saker på gång.”

-”Jag flaggade i senaste utvecklingssamtalet för att jag vill ha mer och annat att göra.”

Några individer har, precis som beskrevs för VD ovan, försökt påverka vad de kan påverka själva genom planerad problemlösning eller konfrontering (Lazarus), medan andra inte har agerat i för hållande till det som hänt på ett sätt som snarare påminner om distansering eller flykt (Lazarus). Några exempel:

-”Jag har bokat möte med VD för att prata igenom det här nästa vecka.”

-”Jag har bokat in möte med den europeiske HR chefen för att höra mer om vilka möjligheter som finns för mig.”

-”Jag har försökt ligga på VD med vad jag vill.”

-”Nej, jag har inte tyckt att det har behövts.”

-”Nej, jag måste lita på att min chef vet vad som är bäst”.

Alla medarbetare har de senaste månaderna haft funderingar kring VDs nya roll och på olika sätt sympatiserat med att VD verkat ha påverkats i ganska stor utsträckning av situationen (oro för hur chefen mår innebär negativ stress).

-”Jag har undrat hur VD mår. Han har varit väldigt stressad och svårtillgänglig.”

-”Det måste ha påverkat hans självförtroende. Det hade det i alla fall gjort på mig.”

-”Jag var lite orolig för VD eftersom alla inte rapporterar till honom längre.”

Att alla inte längre rapporterar till VD för den Nordiska organisationen verkar ha skapat frågetecken och är en källa till frustration. Detta kan tolkas som negativ stress ur ett arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv, eller som motstånd till förändringen ur ett Change Management perspektiv. Till exempel:

-”Jag tycker det är konstigt att organisationen ser ut som den gör. Alla sitter här för att de tillhör Norden, men ändå har VD inte ansvaret.”

-”Jag kan känna oro för att fastna i mitten om VD och min nya chef inte är ense om hur saker ska göras och har olika åsikter. Det är inte bra.”

Den kritik som framkommer gäller i första hand ökad arbetsbelastning, bristande förståelse och ökade krav från olika centrala funktioner på europeisk nivå, liksom sättet

att ta hand om människorna i organisationen. Detta är kritik som kan tolkas som motstånd mot förändringarna ur ett Change Management perspektiv. Det kan emellertid också ses som normala stress och coping reaktioner - härlett till att balansen mellan arbetsmiljö och individ förändrats genom att kraven på individen ökat - med en tolkning ur ett arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv. Några citat:

-”Hittills har det varit mest negativt - med rapportering på molekylnivå och jag att tvingas förklara en massa saker för folk som inte har en aning om hur det funkar.”

-”Det har blivit en större organisation med mer kortsiktiga mål, mindre uthållighet och avsevärt mycket mer rapportering än tidigare.”

-”Rapporteringen håller på att stramas åt. De utvärderar stenhårt och kräver att vi tar action månad för månad. De är inte uthålliga eller villiga att satsa för att ta negativt resultat i ett halvår och sedan skörda.”

-”Det kommer att ställa nya och hårdare krav på i första hand säljarna. Mer rapportering och nya och mer aggressiva mål. De sätter bara en siffra och tar inte hänsyn till omständigheterna. Inte något utrymme för förklaringar. Och om det inte funkar så är det åtgärdsplan efter åtgärdsplan.”

-”Något man missat är att ta hand om människorna som jobbar i företaget och se till att det känns bra för alla. Vi satt exempelvis en halv dag i Göteborg och hade utbildning i Code of Conduct, men man har inte lagt tid på att ta reda på vad människor tycker, tänker och hur det känns. Ingen som frågat mig heller eller försökt förstå hur jag reagerat. Hur det än är så är det människor. Många som jobbat här i lång tid.”

Flera IP menar avslutningsvis att förändringsprocessen påverkar effektiviteten i det dagliga arbetet på ett negativt sätt (negativ stress), såsom exempelvis:

-”I vissa lägen finns så många frågetecken om hur saker ska lösas att det är svårt att vara strukturerad och ta tag i ett problem. Får inte lika mycket gjort.”

6.3.2 Tematisering av innebörder

För att skapa mer struktur och överskådlighet i svaren har uttolkade innebörder som tidigare nämnts även tematiserats.

I föreliggande sammanställning återges därför tematiseringen av några av de innebörder som uttolkats av intervjuerna med en kort tolkning utifrån ett Change Management perspektiv respektive ett arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv. De teman som återkommer i analysen omfattar: *'information'*, *'det nya företaget och vi-känslan'*, *'det nya företaget och de-känslan'*, *'den egna personen'* och *'chefen och jag'*.

Tolkning av medarbetares berättelser. Innebörder av:	Tolkning ur ett Change Management perspektiv	Tolkning ur ett arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv
<p>Information:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ att få information ○ att uppleva sig förstå vad som händer och varför ○ att få info via e-mail ○ att få info via VD <p>Nya företaget och 'vi'-känslan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ att arbeta i globalt bolag ○ stoltheten i att få representera ett starkt varumärke ○ tron att det finns så många fler möjligheter nu <p>Nya företaget och 'de'-känslan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ att koncernen har köpt upp och integrerat många bolag förut ○ stora kulturskillnader ○ att förstå att allt handlar om pengar för koncernledningen ○ ny, något oklar matrisorganisation med ändrade roller och ny ansvarsfördelning ○ enorm organisation - människor som nummer, snarare än individer ○ ökade prestationskrav ○ byråkratisering och ökad rapportering <p>Den egna personen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ att sakna kontroll och påverkan ○ känsla av maktlöshet ○ ändrad arbetsbeskrivning och nya arbetsuppgifter ○ egen frustration - blev inte som jag tänkt mig ○ att boka möte med VD för att berätta hur man upplever 	<p>Det går inte att kommunicera för mycket i samband med förändring.</p> <p>Viktigt att använda alla tillgängliga kommunikationskanaler.</p> <p>Hög nivå av acceptans.</p> <p>Rationalisering, effektivisering och ökad uppföljning skapar resultat.</p> <p>Tendenser till motstånd pga missförstånd och brist på förtroende?</p> <p>Tendenser till motstånd pga olika värdering av utgångsläget?</p> <p>Prestationsnivåerna bland medarbetarna påverkas med högre mål, ökade krav och frekventare uppföljning.</p> <p>Alla välkomnar inte förändring. Frustration och kritik kan tolkas som motstånd till förändringen.</p> <p>Motstånd kan för övrigt förväntas när medarbetarna tvingas lämna komfortzonen.</p> <p>Medarbetarna verkar skydda sina självtressen. Låg tolerans mot förändring? Finns missförstånd och brist på förtroende i förhållande till</p>	<p>Information bidrar till känsla av sammanhang (KASAM) ökar förmågan att hantera förändringen.</p> <p>Effektiv kommunikation kan också bidra till att medarbetarna känner sig delaktiga och att de har makt över sin situation, vilket också bidrar till att minska den negativa stressen.</p> <p>Känsla av sammanhang (KASAM) ökar förmågan att hantera förändringen.</p> <p>Därtill har medarbetarna en känsla av förbättringar i arbetsmiljön (positiv stress).</p> <p>Känsla av oro, maktlöshet och bristande delaktighet, liksom låg möjlighet att påverka det som sker.</p> <p>Låg nivå av kontroll och höga psykologiska krav riskerar leda till psykisk belastning och negativ stress.</p> <p>Matrisorganisationen har lett till en oklarhet om rollerna, vilket bidrar till ytterligare negativ stress.</p> <p>Hög begriplighet, dvs det går att förstå varför det händer, men låg nivå av hanterbarhet och mening skapar påfrestningar och ökad negativ stress för individen.</p> <p>Upplevelse av nya möjligheter skapade initialt positiv stress. Därefter har inget hänt vilket skapar en känsla av maktlöshet, bristande delaktighet och låg nivå av kontroll. Bidrar till negativ stress. Låg nivå av hanterbarhet och mening. Delvis låg begriplighet.</p> <p>Låg nivå av kontroll och hög nivå av psykologiska krav. I flera fall en pågående nedslitningsprocess med en känsla av otillräcklighet. Riskerar leda</p>

<p>situationen</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ att boka möte med den europeiske HR-chef för att utvärdera möjligheterna ○ nya möjligheter, men att inget hänt ännu - egen oro; kanske inga förväntningar infrias för egen del ○ att avvakta eller inte agera ○ känsla av handlingsförlamning <p>Chefen och jag:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ svårigheten i att ha en ny chef på distans ○ att nya chefen inte lyssnar och ställer krav som jag har svårt att uppfylla ○ att ha en ny chef som inte känner mig och som har 20 andra direktrapporterande ○ att ha en ny chef som litar på mig ○ att ha två chefer på samma nivå med risk för intressekonflikter ○ oro för att den omtyckte VDN inte mår bra 	<p>chefer?</p> <p>Motståndet kan bero hur förändringsbenägen individen är. Motståndet kan också tolkas som en personlighetsfråga (vissa individer är inte förändringsbenägna).</p> <p>Alla välkomnar inte förändring och det finns tendenser till motstånd. Verkar vara orsakat av olika värdering av utgångsläget och därmed olika åsikter om hur vilka aktiviteter som behöver göras. Kan också bero på missförstånd och brist på förtroende i de nya chef- och medarbetarrelationer som skapats i den nya matrixorganisationen.</p> <p>Medarbetare verkar därtill visa en tendens att som skyddar sina självintressen. Kanske har några även en låg tolerans mot förändring.</p>	<p>till en negativ spiral av stressreaktioner och sämre prestationer.</p> <p>Obalans mellan arbetsmiljö och individ. Individen försöker åtgärda obalansen genom olika coping-strategier gällande arbetsförhållanden eller egna förväntningar (boka samtal med chefen, funderingar på att sluta etc)</p> <p>Känsla av maktlöshet, bristande delaktighet och låg nivå av kontroll bidrar till negativ stress.</p> <p>Nivån av socialt stöd påverkar stressreaktionens omfattning.</p> <p>Oklarhet om rollerna, auktoritär ledningsform och dåliga samarbetsmöjligheter tre av de främsta orsakerna till utveckling av negativa stressreaktioner.</p>
---	---	--

Som reflektion till ovanstående sammanställning kan nämnas att flest frågetecken och funderingar för IPs del verkar finnas kring den egna personen och *'vad integrationen innebär för mig'*.

Ytterligare en reflektion är att innebörden i av vad som pågår kan tolkas helt olika beroende på vilket perspektiv som väljs. Eftersom Change Management perspektivet kan sägas ha tolkningsföreträde inom företagsvärlden leder det troligtvis till en delvis bristande förståelse för vad som egentligen pågår och riskerar därmed leda till ineffektiva eller felaktiga åtgärder för att korrigera de upplevda problemen.

6.4 Analys av enkätsvar

I föreliggande avsnitt görs en analys av svaren i det frågeformulär som gällde IPs reaktioner på förändringen och samlades in bland de totalt sex intervjupersonerna i samband med intervjutillfället. I tabellen nedan görs inledningsvis en ranking av de stressreaktioner som kännetecknar den angivna perioden, dels direkt i samband med förändringsbeskedet, dels första månaden efter förändringsbeskedet och slutligen

reaktioner som IP upplever idag, dvs åtta månader efter förändringsbeskedet. Inom parentes nämns förekomsten, dvs hur många av intervjupersonerna som angett den aktuella reaktionen.

Kände i samband med förändringsbeskedet	Kände första månaden efter förändringsbesked	Något man känner/ upplever idag
<ol style="list-style-type: none"> 1. Glädje (3) 2. Allmän oro (2) 3. Accepterat förändringen och gått vidare (2) 4. Funderat på vad jag har att vinna eller förlora (2) 5. Försöker ignorera eller minimera betydelsen (1) 6. Minskad arbetsglädje (1) 7. Lägre initiativförmåga (1) 8. Lägre kreativitet (1) 9. Sämre lyssnare (1) 10. Oro för anställning (2) 11. Oro för karriärutsikter (1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Glädje (4) 2. Allmän oro (4) 3. Funderat på vad jag har att vinna eller förlora (3) 4. Huvudvärk (1) 5. Ont i magen (1) 6. Sömnproblem (1) 7. Frustration (1) 8. Handlingsförlamad (1) 9. Utmattning (1) 10. Irriterad (1) 11. Oro för karriärutsikter (2) 12. Oro för anställning (1) 13. Varit kritisk och visat skepsis mot förändringen inför närmaste chefer (2) 14. Varit kritiskt och visat skepsis inför kollegor på samma nivå (2) 15. Accepterat förändringen och gått vidare (1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kritisk (5) 2. Funderat på vad jag har att vinna och förlora (4) 3. Accepterat förändringen och gått vidare (4) 4. Irriterad (4) 5. Frustration (3) 6. Glädje (3) 7. Släppt greppet om det som var (3) 8. Oro för karriärutsikter (3) 9. Varit kritisk och visat skepsis mot förändringen inför närmaste chefer (3) 10. Varit kritisk och visat skepsis mot förändringen inför kollegor på samma nivå (2) 11. Allmän oro (2) 12. Försökt ignorera och minimera betydelsen av förändringen (2) 13. Oro för anställning (2) 14. Nedstämdhet (1) 15. Likgiltighet (1) 16. Utmattning (1) 17. Minskat tålamod (1) 18. Humörsvängningar (1) 19. Minskad arbetsglädje (1) 20. Förlorat fokus (1) 21. Testat gränserna (1) 22. Sökt efter mening (1) 23. Varit kritisk och visat skepsis mot förändringen inför eventuella underställda medarbetare (1)

Tabell 2. Ranking av de förekommande stressreaktionerna i samband med förändringen baserat på det stressreaktionsformulär som varje intervjuperson fyllde i för egen del i samband med intervjutillfället.

I samband med själva förändringsbeskedet upplevde IP bara ett fåtal reaktioner, där glädje, allmän oro och oro för anställningen var de vanligast förekommande reaktionerna. Gemensamt för samtliga individer är att de vid något tillfälle sedan uppköpsbeskedet upplevt en allmän oro (negativ stressreaktion enligt ett arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv) och har utvärderat situationen i förhållande till vad man kan ha att vinna och förlora (pga självintresse enligt Change Management diskursen).

Totalt nämndes i den första fasen 11 av 48 möjliga reaktioner och spridningen var begränsad. Bredden i de upplevda psykologiska reaktionerna verkar emellertid ha ökat över tiden: först till 15 och slutligen till 23 av totalt 48 olika typer av reaktioner. Detta kan tolkas som en indikation på att någon sorts "Grief Curve" eller "Change Acceptance Curve" skulle kunna ha ett berättigande, baserat på antagandet att det som observeras är själva nedgången på kurvan.

Att individerna är mycket mer kritiska idag (efter åtta månader) innebär ur ett Change Management perspektiv ett motstånd mot förändringen. Ur ett arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv är detta emellertid i första hand en följd av att individerna p g a förändringen har fått sämre balans mellan arbetsmiljö och individuella resurser och att de därför upplever olika typer av negativa stressreaktioner.

Det bör understrykas att alla IP idag – åtta månader efter uppköpsbeskedet - säger sig ha accepterat förändringen, men att de samtidigt upplever sig vara mer kritiska än i tidigare skeden av förändringsprocessen. Alla IP har i något stadium av förändringsprocessen fyllt i att de *accepterat förändringen och gått vidare*, vissa tidigare än andra. Såsom enkäten är utformad är just detta svarsalternativt emellertid öppet för tolkning. En tolkning skulle därför kunna vara att acceptansen i första hand gäller acceptans av den övergripande förändring som sker. Det behöver inte vara samma sak som att acceptera alla förändringar som sker gällande ens egna arbetsuppgifter. Något som också kan tolkas som att det finns olika typer av acceptans för förändring. Det som är mest relevant för individen är troligtvis det som påverkar denne och dennes omedelbara arbetsmiljö. Det är troligtvis också där som behovet av kontroll, påverkan och delaktighet är högst. Att acceptera en övergripande förändring på bolagsnivå behöver inte heller betyda att förändringen, när den kommer så långt att den börjar påverka vardagen för den enskilde medarbetaren, ligger i linje med dennes mål och förväntningar på framtiden.

6.4.1 Analys av enkät och intervjusvar tillsammans

I föreliggande avsnitt presenteras resultaten av en analys av enkätsvar och intervjuer för varje IP för att förstå vilka upplevelser och omständigheter som har lett till vilka reaktioner.

Flest frågetecken och funderingar för IPs del verkar, som tidigare nämnts, finnas kring den egna personen och *'vad innebär integrationen för mig'*. Alla IP har också vid något tillfälle funderat på att sluta.

Det viktigaste resultatet är att de tre medarbetare som uppvisade flest stressreaktioner är de vars befattningar och vardagliga arbete i störst utsträckning redan har påverkats av förändringen. Dessa IP har redan upplevt omfattande förändringar gällande såväl befattningsbeskrivningar som arbetsinnehåll, ansvarsområde och titel. De har dessutom själva haft begränsat med inflytande på processen. Förändringen är inte heller i linje med deras egna mål och förväntningar. De tre medarbetare som uppvisade minst stressreaktioner är de vars befattningar och vardagliga arbete i minst utsträckning hittills har påverkats av förändringen. Här ligger även förändringen hittills mer i linje med deras egna mål och förväntningar om framtiden.

De IP vars roller redan påverkats i stor utsträckning av förändringen har alla synpunkter och kritik på den ökade kontroll och rapportering som avkrävs i förhållande till tidigare. Samtliga menar att uppköpet innebär högre krav på prestationer och rapportering, liksom att den nya ägaren har mindre tålamod. Detta är en gemensam källa till upplevda stressreaktioner som frustration, irritation och utmattning. Det upplevs inte heller som meningsfullt.

IPs relation med närmaste chef påverkar individens upplevda stressnivå på så sätt att en god relation leder till mindre negativ stress och en dålig relation till mer negativ stress. Det kan också tolkas som att individer som upplever sig ha lägre nivå av socialt stöd från närmaste chefer uppvisar fler negativa stressreaktioner:

"-Det är bra för mig. Jag har en chef som känner mig väl sedan tidigare. Han litar på mig och jag har fria händer. Så länge jag når målen är det inga problem."

"-Vi känner inte varandra sedan tidigare. Det handlar bara om business. Jag har fått en annorlunda befattningsbeskrivning och några nya 'Golden Rules'. Det är bara det som gäller."

6.5 Summering av fallstudien och dess huvudresultat

Uppsatsen syftar till att beskriva och analysera individers reaktioner i förändringsprocesser. I kapitlet har därför ett uppköp med efterföljande integrationsprocess beskrivits, tolkats och analyserats utifrån uppsatsens teoretiska ramverk med fokus på VD och fem medarbetare inom gamla Riperan Norden.

Riperan är sedan 2010 en del av den världsomspännande och börsnoterade WHI koncernen med 120 000 medarbetare och 34 miljarder dollar i omsättning. Enligt pressreleaser från WHI i samband med köpet uppgavs Riperan med sina 6 000 medarbetare ha en god "strategic fit" och kunna bidra med kompletterande produkter, utökad geografisk närvaro samt distributionskanaler. WHIs koncernledning har efter uppköpet agerade kraftfullt och har redan genomfört ett stort antal förändringar för att integrera gamla Riperan i dotterbolaget WHIPS, som nu har 9 000 medarbetare. Bl a har den gamla koncernledningen och majoriteten av landscheferna inom gamla Riperan avskedats. Efter införandet av den nya matrisorganisationen har landscheferna behållit sitt resultatansvar med fått begränsade befogenheter. Därtill kommer framöver även processer och system att integreras. Idag, åtta månader efter uppköpet, finns krav på varje landschef på besparingar motsvarande 25 procent samt 'double-digit growth', vilket följs upp rigoröst. Åtgärder som från koncernnivå bidragit till känsla av sammanhang (KASAM) bland medarbetarna under integrationsprocessen är i första hand god tillgång på information via centrala informationsåtgärder. Majoriteten av övriga integrationsåtgärder kan emellertid sägas ha bidragit till en ökning av den negativa stressen hos medarbetarna.

I fallstudien har sex personer intervjuats: VD för det nordiska bolaget och fem medarbetare. Alla IP har också genomfört en enkät gällande sina reaktioner i olika faser av förändringsprocessen. En tolkning av den nordiske VDs berättelse och reaktioner ur uppsatsens två teoretiska perspektiv visar att tolkningarna bidrar med två olika berättelser och att synen på vad som pågår skiljer sig åt. Eftersom den dominerande diskursen inom företagsvärlden är Change Management perspektivet kan emellertid denna sägas få tolkningsföreträde där.

Analys och tolkning av intervjuer med de fem medarbetarna visar att samtliga IP har en positiv syn på WHI som ny ägare och ser möjligheter för egen del framförallt i termer av

karriär och utveckling. Det finns också en god förståelse av vad som pågår och känsla för sammanhang (KASAM). Ytterligare struktur av intervju svaren skapades genom en tematisering av innebörder. Dessa teman är: information, det nya företaget och vi-känslan, det nya företaget och de-känslan, den egna personen och chefen och jag. En tolkning av innebörderna ur ett Change Management perspektiv såväl som ett arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv visar återigen att innebörden kan tolkas helt olika beroende på vilket perspektiv som väljs. Eftersom Change Management perspektivet har tolkningsföreträde inom företagsvärlden riskerar emellertid detta leda till att ineffektiva eller felaktiga åtgärder tas för att korrigera upplevda problem.

En analys av enkät svaren visar att samtliga IP säger sig idag ha accepterat förändringen, men att de samtidigt upplever sig vara mer kritiska än i tidigare skeden av förändringsprocessen. Samtliga individer har också vid något tillfälle sedan uppköpsbeskedet upplevt en allmän oro (negativ stressreaktion enligt ett arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv) och har utvärderat situationen i förhållande till vad man kan ha att vinna och förlora (självintresse enligt Change Management diskursen). Flest frågetecken och funderingar för IPs del verkar finnas kring den egna personen och *'vad innebär integrationen för mig'*. Alla IP har också vid något tillfälle funderat på att sluta. Spännvidden och variationen i de upplevda psykologiska reaktionerna varierar emellertid över tiden, vilket tolkades som en indikation på att någon sorts "Grief Curve" skulle kunna ha ett berättigande.

Det viktigaste resultatet är att de tre medarbetare som uppvisade flest stressreaktioner är de vars befattningar och vardagliga arbete i störst utsträckning redan har påverkats av förändringen. Dessa IP har redan upplevt omfattande förändringar gällande såväl befattningsbeskrivningar som arbetsinnehåll, ansvarsområde och titel. De har dessutom själva haft begränsat inflytande på processen. Förändringarna är inte heller i linje med deras mål och förväntningar. En reflektion är också att en generell acceptans av en stor förändring inte behöver betyda acceptans av alla förändringar, framförallt sådana som kan ske gällande ens egen roll, arbete och närmiljö och inte ligger i linje med egna mål och förväntningar.

Härmed är fallstudien avslutad. I nästa kapitel presenteras uppsatsens resultat i förhållande till syfte och problemställning.

7. Resultat

Föreliggande uppsats syftar till att beskriva och analysera individers reaktioner i förändringsprocesser. Detta har gjorts genom en omfattande litteraturgenomgång och en fallstudie som analyserats och tolkats ur två perspektiv. Använd metod var triangulering, innehållande dels publicerat företagsinternt och -externt material, dels semistrukturerad intervju av VD och fem medarbetare samt ett separat frågeformulär i anslutning till intervjun.

Huvudresultaten från fallstudien indikerar att det finns en mångfald av individuella reaktioner i förändringsprocesser. Samtliga individer hade vid något tillfälle sedan uppköpsbeskedet upplevt allmän oro och utvärderat situationen i förhållande till vad man kan ha att vinna och förlora. Flest frågetecken och funderingar för IPs del verkar finnas kring den egna personen och '*vad innebär integrationen för mig*'. Alla IP har också vid något tillfälle funderat på att sluta. Spännvidden och bredden i de upplevda psykologiska reaktionerna varierar emellertid över tiden, vilket tolkades som en indikation på att någon sorts "Grief Curve" skulle kunna ha ett berättigande. Mest negativ stress upplevde de vars direkta närmiljö, befattningar och vardagliga arbete i störst utsträckning redan hade påverkats av förändringen, såsom omfattande förändringar gällande befattningsbeskrivningar, arbetsinnehåll, ansvarsområde och titel. De hade därtill själva haft begränsat inflytande på processen. Förändringarna var inte heller i linje med deras personliga mål och förväntningar.

En av de frågeställningar som uppsatsen avsåg att klargöra var vilket det dominerande synsättet i förhållande till individers reaktioner i förändringsprocesser inom Change Management diskursen är. Svaret på denna fråga är *motstånd* mot förändring (eng resistance), som identifierades genom en omfattande litteraturstudie inom diskursen. Motståndet avser individens motstånd mot förändring ur ett organisations- och ledningsperspektiv. Som ursprunget till användningen av det engelska begreppet resistance har en studie från 1948 identifierats, där arbetarnas frustration och ilska i förhållande till förändringar upplevdes som motstånd mot förändring av den studerade fabriken chefs. Uppsatsen har också visat att det därefter har utvecklats olika föreställningar om begreppet, baserade på vilka bakomliggande antaganden som finns. Det innebär att det inte enbart finns ett sätt att se på motstånd, utan ett flertal. Som exempel förklaras motstånd utifrån bakomliggande antaganden om individens

förändringsbenägenhet och graden av känslomässiga reaktioner såsom åsikter, övertygelse eller såsom grundat i individens personlighet, alternativt som psykologiska reaktioner framförallt av typen "Change Acceptance Curve".

Uppsatsens fallstudie, tolkning och analys visar att Change Management diskursens syn på individers reaktioner i förändringsprocesser kommer till korta vad gäller att förklara djupet av uttolkade innebörder, i de många olika reaktioner som individerna upplever. Eftersom Change Management tolkar individers reaktioner som motstånd blir tolkningen relativt snäv. Kanske framförallt genom ointresset för individens mångfald av reaktioner och känslor. En tolkning av individens reaktioner i en förändringsprocess via ett ensidigt Change Management perspektiv, leder därför till en begränsad förståelse för vad som verkligen pågår. Något som i sin tur med stor sannolikhet riskerar leda till fel insatser i förhållande till de problem som företagsledningen upplever finns. Kritiken mot diskursen kan därför summeras med att det finns en bristfällig förståelse för individers reaktioner i förändringsprocesser. Detta bidrar till en låg nivå av *efficiency* and *effectiveness* (att göra rätt saker och att göra saker rätt) i förhållande till de aktiviteter som avser att lösa problemen i syfte att nå uppsatta mål. Med tanke på diskursens handlingsorientering - med en mångfald av modeller, litteratur och råd om hur förändring bäst kan genomföras, baserat på ett antal identifierade antaganden om individers motståndsreaktioner i förändringsprocesser – riskerar detta just därför att bli meningslöst agerande och handling utan resultat och ett enormt slöseri med mänskliga såväl som monetära resurser.

Uppsatsens andra frågeställning var vilka alternativa synsätt på individers reaktioner i förändringsprocesser som ett arbetsmiljöpsykologiskt synsätt kan bidra med. En slutsats är att tolkningen av uppsatsens fallstudie utifrån ett arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv bidrog till en ökad förståelse för de innebörder, processer, tankar och känslor som finns inom individen i en förändringsprocess. Det gav i sin tur en större "tolkningsrikedom". Det kan i sin tur förväntas ge bättre möjligheter att sätta in rätt insatser i förhållande till identifierade problem.

Det arbetsmiljöpsykologiska perspektivet är emellertid inte heller heltäckande och ett antal andra möjliga perspektiv identifierades i inledningen av uppsatsarbetet. Framförallt kan det arbetsmiljöpsykologiska perspektivet emellertid hjälpa till att förklara individens reaktioner som en psykisk och fysiologisk reaktion på något som

bevisligen sker i kroppen vid påfrestande förändringar i miljön och förklaras med begreppet stress. Individens reaktioner i förändringsprocesser kan därmed inte hänföras till ett underförstått motstånd beroende på ett antal olika antaganden, utan till individens (mätbara) psykiska och fysiska upplevelser. Flera modeller bistår här dessutom med goda tolkningsmöjligheter för att förstå vad som pågår. Några exempel är Antonovskys modell över känsla av sammanhang (KASAM), Agervolds nedslitningsprocess, Lazarus coping-modell, Yerkes-Dodsons prestationsmodell samt Karseks krav-kontrollmodell.

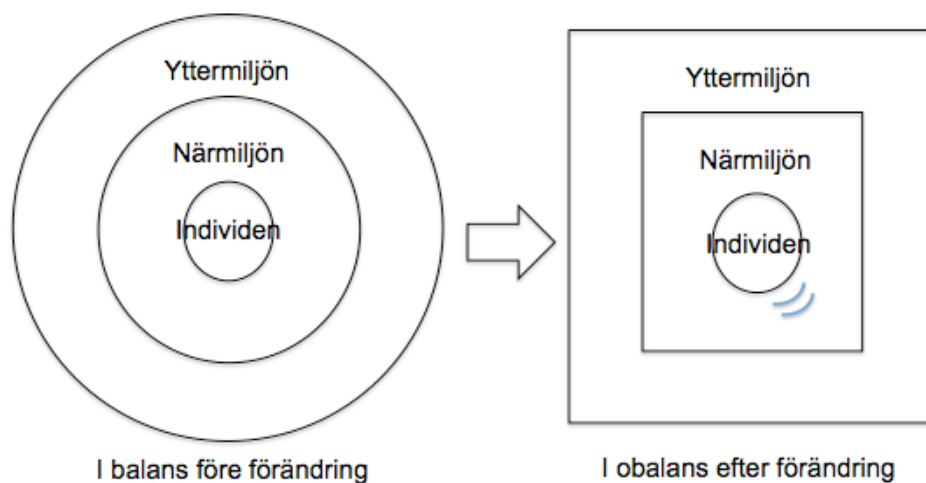
Slutligen borde en syntes av Change Management diskursens handlingsorienterade företagsperspektiv och arbetsmiljöpsykologins människoförståelse kunna bidra med ökad träffsäkerhet i de insatser som görs i förhållande till de individuella reaktioner som finns i förändringsprocesser. Något som i sin tur borde kunna skapa förutsättningar för en högre andel lyckade förändringsprojekt parallellt med mindre negativ stress och ett ökat välbefinnande bland medarbetarna med lägre personalomsättningshastighet och bibehållen kompetens även efter implementeringen av ett utmanande förändringsarbete. Risken är annars stor att ett stort antal individer – i samband med eller efter förändringens implementering - bestämmer sig för att sluta och istället söker sig till nya arbetsgivare.

7.1 Reflektioner och förslag till modell

Oavsett djupet av sin människokänedom är en ledare per automatik inte utrustad med rätt verktyg för att hantera den bredd av mänskliga reaktioner som utkristalleras vid ett omfattande förändringsarbete. Eftersom det är ett krävande arbete att sätta sig in i individens reaktioner i förändringsprocesser finns därför behov av att utveckla förenklade verktyg och modeller. Förhoppningsvis kan det hjälpa ledare och medarbetare att ta till sig och dessutom minnas begreppen och skapa förståelse för vilka reaktioner de stöter på i samband med en förändringsprocess. Detta kan möjligtvis ses som en uppmaning till de många förändringskonsulter som intresserar sig för området.

En ansats till en sådan modell kan vara nedanstående individ- och miljömodell. Den avses förklara individen i förhållande till sin miljö och hur viktig en god matchning är

mellan de båda, framförallt gällande individens absoluta närmiljö. I fallet nedan har förändringen lett till en obalans mellan individens resurser och den nya miljöns krav.



Figur 9. Individen i obalans med en svårförståelig och insnävad miljö efter en förändring.

När miljön i modellen förändras - t ex genom att den blir "fyrkantigare" genom fler processer och system som kräver likformning av individens sätt att lösa sina arbetsuppgifter i vardagen - måste även individen få en möjlighet att anpassa sina resurser, i form av t ex utbildning och träning. För bästa möjliga resultat krävs emellertid också en känsla av sammanhang, kontroll och delaktighet - i själva förändringsfasen såväl som därefter - samt att individens ambitioner och mål ligger i linje med den förändring som inträffar. I annat fall uppstår obalans och individens prestationsnivå kommer med stor sannolikhet att sjunka. Förutsättningar för goda resultat riskerar därmed att utebli oavsett organisationsförändringens ambitiösa mål och goda intentioner.

I figuren ovan har miljön förändrats, medan individens resurser inte getts tillfälle att utvecklas i samma utsträckning i anslutning till förändringen. Kanske har individens mål och förväntningar på sitt arbete dessutom låg överensstämmelse med vad den förändrade organisationen behöver. Individen "passar inte in" i den nya formen och reagerar med negativ stress och försämrade prestationer. Här gäller det att på olika sätt hjälpa och stödja individen under processen att anpassa sig till framförallt närmiljön, att samtidigt justera närmiljön i den mån det går eller att hitta en annan roll som passar individens förutsättningar bättre. Återigen i öppenhet och delaktighet med individen för en känsla av sammanhang och kontroll. I de sammanhang som en avveckling av

individen av olika skäl är aktuell är detta naturligtvis svårare, men i de sammanhang det finns en individ som företaget gärna vill behålla så gäller det att anstränga sig lite extra. Annars riskeras att individen bestämmer sig för att söka sig till andra utmaningar utanför företaget. Att detta sker för en enskild individ är normalt inget som en stor organisation lider särskilt länge av, men om det sker för en individ med unik nyckelkompetens - eller för ett stort antal individer samtidigt - börjar det bli både kännbart och kostsamt för organisationen.

8. Slutdiskussion

Varför används då inte det mycket välbeforskade och väldokumenterade stressbegreppet inom Change Management diskursen? Kan det vara för att bekämpning av mänskligt motstånd anses kräva handlingskraft, manlig styrka och mod; positiva egenskaper som normalt sammankopplas med framstående ledare? Stress kan då anses vara ett tecken på svaghet - en känslomässig reaktion - som en framstående ledare inte vill sammankopplas med. Oavsett ser jag först och främst motstånd i stor utsträckning som en tolkning i betraktarens öga.

En tanke är också att stress som begrepp kan kopplas till en enskild individ och att en enda individs stress, ur ett företagsekonomiskt perspektiv, är av mindre intresse. En individ är ju normalt utbytbar och det finns nästan alltid någon ny som knackar på dörren. En annan tanke är att effektivitet, produktivitet och resultatriktning är självklara begrepp inom verksamheter, medan upplevelser av stress eller känslomässiga reaktioner istället riskerar att tolkas som en svaghet hos den enskilde individen – och något som psykologer pysslar med.

Organisationen finns inte till för individens eller dennes självförverkligandes skull. Individen finns emellertid inte heller till för organisationens skull. Men, organisation och medarbetare verkar i en sorts symbios och balans, där organisationen inte kan bli bättre än summan av medarbetarnas kompetenser och prestationer. Organisationen är därför helt beroende av sina medarbetare. Att genomföra alltför större förändringar utan medarbetarnas delaktighet riskerar därmed ändra på denna symbiotiska samvaro och att skapa onödiga ansträngningar i relationen. Med denna synsätt är det kanske mer

uppenbarligen viktigt att värna om systemets alla beståndsdelar – och därmed också varje individ. Individens stressreaktioner upplevs kanske då också som mer relevant. Individens stressreaktioner vid en omfattande förändring innebär känslor som oro, förvirring, irritation, ilska, handlingsförlamning eller likgiltighet, ofta tillsammans med upplevelser av maktlöshet och bristande möjlighet till påverkan. I betraktarens öga kan detta tolkas som motstånd, men det behöver inte vara så. Genom att konsekvent välja att tolka individers reaktioner som motstånd riskerar man emellertid att investera i felaktiga insatser för att skapa lösningar på de problem som upplevs finnas. Jag förordar därför ett paradigmskifte inom Change Management diskursen där ledare, istället för att fokusera på att bryta ner individers motstånd, fokuserar på att stödja, involvera och utveckla individer för att hantera de utmaningar och den negativa stress som stora förändringar innebär. Rätt hanterat kan det leda till lägre personalomsättning, högre prestationer och bättre resultat för individ såväl som företag.

En intressant uppföljande studie skulle vara att i samarbete med en eller flera HR-avdelningar välja ut och undersöka ett antal relevanta nyckeltal i relation till förändringsprocesser. Exempelvis hur genomsnittlig anställningstid varierar innan- under-efter förändringen, hur många som slutar, hur många som anställs, rekryteringskostnader, genomsnittlig upplärningstid för nya respektive flyttade medarbetare, utbildningskostnader i samband med nya arbetsuppgifter osv. Det hade kunna ge högre transparens och bättre förståelse för de kostnader som en omfattande förändringsprocess innebär i förhållande till det förväntade slutresultatet.

Ännu en reflektion som uppstått under uppsatsarbetet gäller matrisorganisationers efficiency och effectiveness. Matrisorganisationer verkar nämligen ofta ses som kostnadseffektiva lösningar på det ökade specialiseringsbehov och det ökade system- och processfokus som finns inom dagens stora företag. Exempelvis har en liten landsorganisation i Norge eller Sverige normalt inte råd med alla de funktioner som en större landsorganisation anser sig behöva (i t ex USA eller Tyskland). Istället för att välja bort, skapas då olika former av matrislösningar i syfte att vinna skalfördelar. En utmaning med matrisorganisationer är emellertid ofta *oklarheter i rollfördelningar*, vilka uppsatsen visat bidrar till omfattande negativ stress för medarbetarna. Parallellt leder ökat system- och processfokus till sämre påverkansmöjligheter för den enskilde och därmed också en högre psykisk belastning, faktorer som uppsatsen visat kan leda till

sämre produktivitet. Det skulle därför kunna antas att en modern matrisorganisationen, som ser kostnadseffektiv ut i en första kalkyl, är väsentligt mindre attraktiv om produktivitetsbortfall p g a negativ stress skulle kunna beräknas. Ett område som i framtiden också kan tänkas vara intressant att beforska.

Slutligen och mot bakgrund av mina egna erfarenheter av förändringsarbete har det under studiens gång vuxit fram en allt starkare tro om vikten av att framgångsrika ledare på alla nivåer måste utveckla en gedigen förståelse för mänskliga reaktioner i förändringsprocesser. Ledarskap i förändring handlar i stor utsträckning om att värna om varje medarbetare, om att alla har hamnat på rätt buss och att de dessutom har rätt plats i bussen. Detta är en stor utmaning, särskilt som även individer utvecklas över tid och går igenom olika faser och upplevelser i sina liv – även utanför arbetet, varav många kan ha påverkan på arbetslivet. Arbete och privatliv kan därför ses som kommunicerande kärn som samverkar i individens utveckling. En god matchning mellan individens kompetenser, livssituation, mål och förväntningar om framtiden, liksom arbete och arbetsmiljö kan då ses som nödvändiga för att individen ska kunna uppleva övervägande positiv stress och prestera väl - och därmed bidra på ett optimalt sätt till företagets resultat på lång sikt. Även här tror jag att en ökad förståelse från Change Management diskursens sida för individens förutsättningar skulle kunna bidra till förbättrade resultat vid förändring.

Som jag ser det - med företag på 120000 medarbetare och ett allt mer internationellt affärsliv, dominerat av konkurrerande alfa-hannar som odlar myten om den kraftfulle ledaren – finns uppenbarligen goda orsaker att fortsätta fokusera på motstånd och ignorera de vetenskapligt bevisade reaktionerna av stress, som ju alla med ett normalt känsloliv trots allt upplever. Användningen av termen alfa-hanne är naturligtvis avsedd som en provokation, men med hänvisning till intervjumaterialet kan den möjligtvis förstås. Stressreaktioner är emellertid vetenskapligt styrkta och i en situation där 70 procent av alla förändringsprojekt misslyckas tycker jag att det kan vara värt att offra en och annan myt eller alfa-hanne inom affärsvärlden för att finna konkreta och konstruktiva lösningar på problemen. Nästan alla kan komma att tjäna på det.

Bilaga 1.

Identifierade alternativa perspektiv på individers reaktioner vid förändringsprocesser

- ett resonemang kring individers reaktioner i förändringsprocesser i förhållande till den kommunikation som görs samt den förståelse, tolkning och det meningskapande som finns hos individen (Nilsson & Waldemarsson, 1990; Windahl & McQuail, 1978; Johansson & Heide, 2008).
- ett livscykelperspektiv, där individens reaktioner förklaras med hans totala livssituation och var i livscykeln han eller hon befinner sig. Utvecklingen av hälsa, arbete och familj är sammanflätade, samverkar och påverkar därför individens reaktioner och förhållningssätt inom alla livsområden (Joynt, 1992).
- ett resonemang kring individens värderingar kring arbetet och arbetets betydelse. Olika individer har olika syn på arbetets betydelse (Zetterberg et al, 1984).
- ett resonemang kring osynliga eller psykologiska kontrakt (Zetterberg et al, 1984).
- ett personlighetspsykologiskt perspektiv, där individens personlighet kan tänkas påverka vilka reaktioner denne uppvisar (Hall & Lindzey, 1978).
- ett maktperspektiv, där individens makt och inflytande – eller brist på sådant – inom organisationen kan tänkas påverka dennes reaktion på förändringen (Giddens, 1991).
- ett sociologiskt perspektiv, där t ex socialt grundande värderingar och normer påverkar vad individen ser som normalt och också kan tänkas påverka individens reaktioner (Österberg, 1991; Berger & Kellner, 1986; Giddens, 1991).
- ett anknytnings- eller utvecklingspsykologiskt perspektiv, där individens anknytning till vårdnadshavare under uppväxtåren har påvisats påverka vilka reaktions- och beteendemönster individen har i sitt vuxna liv (Havnesköld & Mothander, 2009; Broberg et al, 2010).

Fallstudie: samtalsguide för medarbetare

*Inled med presentation av mig själv och uppsatsämnet (företag i förändring och individers reaktioner på det). **Kom ihåg:** intervjun tar ca 1 timme och är helt anonym. Resultaten kommer att användas för diskussion i en uppsats som skrivs vid Lunds Universitet.*

Om den pågående organisationsförändringen:

- När fick du veta om förändringen? Hur och av vem? När och hur har du sedan fått mer info eller pratat om förändringen? Finns utrymme eller forum för dialog?
- Varför sker en förändring?
- Vad är målet med förändringen? Vad tror du att den nya koncernledningen vill uppnå?
- Vad tror du att förändringen innebär jämfört med hur det var tidigare?
- Är det bra för företaget? Isåfall på vilket sätt?
- Hur påverkar förändringen din avdelning?
- Hur påverkar förändringen dig och dina arbetsuppgifter?
- Har du kunnat vara med och påverka några beslut? Isåfall vilka?
- Har förändringen medfört något positivt? För dig? För andra medarbetare?
- Har förändringen medfört något negativt? För dig? För andra medarbetare?
- Hur har du reagerat i samband med förändringen?

→ Be intervjupersonen fylla i "reaktionsenkät" med "X" ...

→ Följ upp enkät: Varför tror du att du reagerade du som du gjorde? Beskriv dina tankar och funderingar:

- Får du det stöd du behöver?
 - Har du någon som lyssnar på dig?
 - Känner du att dina chefer visar förståelse för dina reaktioner?
 - Har du berättat om dina tankar och reaktioner för dina närmaste chefer eller någon annan inom organisationen?
 - Skulle du vilja att något hanteras annorlunda än det gjort hittills?
-
- Vilka förväntningar har du på förändringen framöver?
 - För egen del?
 - För dina kollegors del?
 - För din chefs del?
 - Några rykten och spekulationer?

Frågeformulär "Individuella reaktioner i samband med förändring"

Markera med "X" om och när du upplevt följande reaktioner i samband med den förändring som nu pågår.

Reaktioner eller händelser orsakade av eller i samband med förändringen	Ja, i samband med förändringsbeskedet	Ja, första månaden efter förändringsbesked	Ja, något jag upplever idag	Nej, har inte alls upplevt
Muskelspänningar				
Glädje				
Huvudvärk				
Ont i magen				
Yrsel				
Andningsbesvär				
Gnisslar tänder, biter samman käkar och tänder				
Sömnpromblem				
Allmän oro				
Frustration				
Nedstämdhet				
Likgiltighet				
Handlingsförlamad				
Glömska				
Utmattning				
Klagar mycket				
Kritisk				
Irriterad				
Fler förkylning eller infektioner än normalt				
Hudproblem				
Minskat tålamod				

Forts. reaktioner eller händelser orsakade av eller i samband med förändringen	Ja, i samband med förändringsbeskedet	Ja, första månaden efter förändringsbeskedet	Ja, något jag upplever idag	Nej, har inte alls upplevt
Oro för karriärutsikter				
Oro för anställning				
Rastlös				
Ökad eller minskad aptit				
Ökad tobaks- eller alkoholkonsumtion				
Minskat självförtroende				
Humörsvängningar				
Minskad arbetsglädje				
Ökad sjukfrånvaro				
Lägre initiativförmåga				
Minskad kreativitet				
Sämre lyssnare				
Problem med privata relationer				
Fler gräl och irritation i hemmet				
Skilsmässa				
Förlorat fokus				
Depression				
Försökt ignorera eller minimera betydelsen av förändringen				
Testat gränserna				
Sökt efter mening				
Släppt greppet om det som var				

Forts. reaktioner eller händelser orsakade av eller i samband med förändringen	Ja, i samband med förändringsbeskedet	Ja, första månaden efter förändringsbesked	Ja, något jag upplever idag	Nej, har inte alls upplevt
Varit kritiskt och visat skepsis mot förändringen inför närmaste chefer				
Varit kritiskt och visat skepsis mot förändringen inför kollegor på samma nivå				
Varit kritiskt och visat skepsis mot förändringen inför eventuella underställda medarbetare				
Funderat på vad jag har att vinna eller förlora				
Accepterat förändringen och gått vidare				

Bakgrundsfakta om intervjupersonen

Ålder:

Utbildning:

Yrkeserfarenhet:

Yrke/titel före förändring:

Yrke/titel efter förändring:

Civilstånd:

Barn:

Bostadsort:

Bil 4.

Exempel på tolkning av innebörder ur ett arbetsmiljöpsykologiskt perspektiv

Innebörden av att integrationen inte går så smidigt som den borde: Höga krav på en fungerande verksamhet parade med bedömningen att den egna kontrollen minskat innebär hög belastning på individen. Vid långvariga problem (Agervold) med integrationen ökar den individuella stressen troligen med trötthet, koncentrationssvårigheter, sänkt immunförsvar etc som följd (nedslitningsprocess).

Innebörden av att inte kunna påverka: Känslan av toppstyrning och bristande egen kontroll; grus i maskineriet. Låg grad av förutsägbarhet. Vardagen fungerar inte längre problemfritt. Rigida styr- och rapportsystem hämmar mycket av initiativ, kreativitet och arbetsprestation. Frustration och kritik. Vad ska hända härnäst? Risken finns att frustrationen sprider sig mot externa kontakter. Låg nivå av påverkan och kontroll = negativ stress (Agervold, Cassidy).

Innebörden av att ha en distanschef: Den personliga bedömningen av att inte kunna lära känna sin chef avgör om situationen blir stressande. Inget utrymme för personalvård innebär 'inget stöd att räkna med'. Svårt att själv vara en aktiv och framför allt påverkande part i kommunikationen (telesamtal en gång/månad; ett möte/år). Negativ stress. Om kommunikation och personkemi stämmer kan en relation med ömsesidig tillit byggas =>Positiv stress.

Innebörden av att ha två chefer på samma nivå: Oklart vem som ansvarar för vad. Rollkonflikter en av de största bidragarna till negativ stress (Agervold). Individuell självkontroll kan behövas för att styra känslor och handlingar, för att i sin tur slippa ifrån känslan av egen brist på kontroll. Coping reaktionen 'Konfronterande åtgärd' (Lazarus) uppskattas troligen inte av cheferna. Risk för obalans i arbetssituationen.

Innebörden av intressekonflikter mellan cheferna om mig: Risk att hamna i kläm mellan två stora höttappar med egen brist på kontroll (Lannerheim; Agervold, m fl). Bristande kontroll = negativ stress.

Bilaga 5.

Eight Steps to Transforming your Organization, Kotter (2007), s19

EIGHT STEPS TO TRANSFORMING YOUR ORGANIZATION

1 Establishing a Sense of Urgency

- Examining market and competitive realities
- Identifying and discussing crises, potential crises, or major opportunities



2 Forming a Powerful Guiding Coalition

- Assembling a group with enough power to lead the change effort
- Encouraging the group to work together as a team



3 Creating a Vision

- Creating a vision to help direct the change effort
- Developing strategies for achieving that vision



4 Communicating the Vision

- Using every vehicle possible to communicate the new vision and strategies
- Teaching new behaviors by the example of the guiding coalition



5 Empowering Others to Act on the Vision

- Getting rid of obstacles to change
- Changing systems or structures that seriously undermine the vision
- Encouraging risk taking and nontraditional ideas, activities, and actions



6 Planning for and Creating Short-Term Wins

- Planning for visible performance improvements
- Creating those improvements
- Recognizing and rewarding employees involved in the improvements



7 Consolidating Improvements and Producing Still More Change

- Using increased credibility to change systems, structures, and policies that don't fit the vision
- Hiring, promoting, and developing employees who can implement the vision
- Reinvigorating the process with new projects, themes, and change agents



8 Institutionalizing New Approaches

- Articulating the connections between the new behaviors and corporate success
- Developing the means to ensure leadership development and succession



Bilaga 6. "The five stages of Grief" av Elisabeth Kübler-Ross (1970)

1. Det första steget för den som drabbas av en dödlig sjukdom omfattar en kortvarig **chock** följt av tillfällig **förnekelse och isolering** - "No, not me, it cannot be true" (ibid, s34). Förnekelse fungerar då som en sorts psykisk buffert mot den oväntade och chockerande nyheten. Kübler-Ross menar också att olika former av förnekelse kommer tillbaka då och då under hela resan, men att det är en tillfällig reaktion. "Depending very much on how a patient is told, how much time he has to gradually acknowledge the inevitable happening, and how he has been prepared throughout life to cope with stressful situations, he will gradually drop his denial and use less radical defense mechanisms." (ibid, s37).
2. Det andra steget omfattar **ilska**. När den drabbade har insett att det faktiskt inte var ett misstag, utan att döden står inför dörren, ersätts förnekelse av känslor av ilska, raseri, motvilja och avund. Frågan är nu istället "Why me?" (ibid, s44). Detta är enligt Kübler-Ross ett mycket svårhanterligt stadium för omgivningen, då ilskan kanaliseras på omgivningen på ett nästan slumpartat sätt - mot familjemedlemmar, doktorer och sjuksköterskor. Kübler-Ross menar att problemet är att de flesta inte kan sätta sig i patientens situation och verkligen förstå varifrån ilskan kommer.
3. Det tredje steget innebär någon sorts **förhandling** för att försöka skjuta upp det oundvikliga och få lite mer tid, eller för att minska smärtan. En patient som var sångerska hade till exempel en önskan om att få uppträda en sista gång innan hennes tänder skulle dras ut inför en strålbehandling och försökte förhandla sig till att läkarna skulle skjuta upp hennes strålbehandlingen, vilket hon också lyckades med.
4. Det fjärde steget, som är **depression**, infaller när patienten inte längre kan förneka sitt tillstånd och tvingats genomgå omfattande behandlingar. Ilska och raseri ersätts istället med en känsla av tomhet och depression. Kanske har individen förutom sin sjukdom dessutom fått det mycket sämre ekonomiskt, tvingats sluta arbeta och kan inte längre ta hand om sin familj. Kübler-Ross menar emellertid att detta är ett viktigt steg för att förbereda individen för det sista steget på resan, eftersom patienten håller på att förlora livet och allt hon håller av. Om han eller hon i denna fas får möjlighet att ge uttryck för sin sorg blir den därför mycket lättare att hantera.
5. Det femte steget är slutligen **acceptans** av det som håller på att hända eller har hänt. Om patienten får tillräckligt mycket tid och hjälp för att bearbeta det som hänt - kunnat uttrycka sin ilska, haft någon som lyssnar och stöttar, och bearbetat sin depression - så infinner sig slutligen en känsla av frid och acceptans. Kübler-Ross menar att denna fas inte ska misstas för glädje. Det handlar snarare om att smärtan är borta, kampen över och att det är tid för "the final rest before the long journey" (ibid, s100).

Källförteckning

Digitala källor

Arbetsmiljöverket; <http://www.av.se>,

Change Management Learning Center; <http://www.change-management.com>

Harvard Business Review; <http://www.hbr.com>

INSEAD Online "Generating Organizational Buy In" (4 timmars onlinekurs);
<http://www.inseadonline.com/>

Online moduler och video-casts (4 timmar) om Change Management samt Stress Management från Harvard Business Review; Harvard Manage Mentor,
<http://hbr.org/product/change-management-harvard-managementor-online-modu/an/6789E-HTM-ENG>

Online moduler och video-casts (10 timmars onlinekurs) om Change Management från Crossknowledge (<http://www.crossknowledge.net/en-gb/>) via Mercuri Online Business School (<http://se.mercuri.net/>)

The Elisabeth Kübler-Ross Foundation, <http://www.ekrfoundation.org/>

Valerie Iles and Kim Sutherland, "Organizational Change. A review for Health Care Managers, Professionals and Researchers.", Managing Change in the NHS, May 2001
<http://www.sdo.nhr.ac.uk/files/adhoc/change-management-review.pdf>

Litteratur

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994), "Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod."

Alvesson, Mats & Svenningsson, Stefan (2008), "Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer", Liber.

Andersson, Bengt-Erik (1990), "Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju och enkätteknik", Rabén & Sjögren.

Angelöw, Bosse (2010), "Framgångsrikt förändringsarbete – om individ och organisation i förändring", Natur & Kultur.

Angelöw, Bosse (2009), "Konsten att hantera stress och möta förändring", Natur & Kultur.

Agervold, Mogens (2009), "Arbete och stress", Studentlitteratur.

Bridges, William (2004), "Transitions", LifeLong.

Cassidy, Tony (2011), "Stress, kognition och hälsa", Studentlitteratur.

Cullberg, Johan (2011), "Kris och utveckling", Natur & Kultur.

- Hayes, John (2010), *"The Theory and Practice of Change Management"*, Palgrave Macmillan.
- Hellberg, A, *"Systematiskt Arbetsmiljöarbete mot stress"*, 2002, Arbetsmiljöverket
- Jacobsen, Ingvar Dag (2005), *"Organisationsförändringar och förändringsledarskap"*, Studentlitteratur.
- Johansson, Catrin & Heide, Mats (2008), *"Kommunikation i förändringsprocesser"*, Liber.
- Lannerheim, L. (1995), *"Women's Health and Work Environment". I: The Paths to Productive Aging*. Ed. av Kumashiro, M., Taylor & Francis, Burgess Science Press.
- Lenner Axelsson, Barbro (2010), *"Förluster. Om sorg och livsomställning"*, Natur & Kultur.
- Levering, Robert (2000), *"A Great Place to Work"*, Great Place to Work Institute.
- Lindvall, Jan (2010), *"Verksamhetsstyrning – från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning"*, Studentlitteratur.
- Merriam, Sharan B (1994), *"Fallstudien som forskningsmetod"*, Studentlitteratur.
- Schou, Pierre (2007), *"Medarbetarundersökningar – som verktyg för företagsstyrning och förändring"*, Studentlitteratur.
- Spencer, Sabina A & Adams, John D (2002), *"Life Changes. A guide to the seven stages of personal growth"*, Paraview.

Artiklar

- Armenakis, Archilles A; Harris, Stanley G; Cole, Michael S; Fillmer, Lawrence J & Self, Dennis R, *"A top management team's reactions to organizational transformation: the diagnostic benefits of five key change sentiments"*, Journal of Change Management, vol 7, no 3-4, Sept-Dec 2007, s273-290.
- Beer, Michael & Nohria Nitin, *"Cracking the Code of Change"*, Harvard Business Review, May-June 2000 (ur Lead Change Successfully, 3rd Edition, product 651X).
- Bringselius, Louise, *"Resistance to change. Four interpretations"*, Lund Institute of Economic Research, Working Paper Series, 2010/1.
- Coch, L & French Jr, J R P, *"Overcoming Resistance to Change"*, Human Relations, 1948, vol 1, p 512-532.
- Chen, Jingqiu & Wang, Lei, *"Locus of control and the three components of commitment to change"*, Personality and Individual Differences, 42 (2007), s503-512.
- Duck, Jeanie Daniel, *"Managing Change. The art of balancing."*, Harvard Business Review, November-December 1993 (ur Lead Change Successfully, 3rd Edition, product 5416).

- Danisman, Ali, *"Good intentions and failed implementations: Understanding culture based resistance to organizational change"*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 2010, 19 (2), s200-220.
- Elrod, David P & Tippett, D D, *"The 'death valley' of change"*, Journal of Organizational Change Management, 2002, vol 15, no 3, s 273-291.
- Eby, Lillian; Adams, Danielle M; Russel, Joyce E A; Gaby, Stephen H, *"Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team based selling"*, Human Relations, vol 53 (3), 2000, s419-442.
- Ford, Jeffrey D. & Ford, Laurie W., *"Decoding Resistance to Change"*, Harvard Business Review, April 2009 (reprint R0904J).
- Kotter, John P., *"Leading Change. Why Transformation Efforts Fail"*, Harvard Business Review, January 2007 (ur Lead Change Successfully, 3rd Edition, product 1710).
- Kotter, John P. & Schlesinger, Leonard A., *"Choosing Strategies for Change"*, Harvard Business Review, July-August 2008 (reprint R0807M).
- Lines, Rune, *"The structure and function of attitude toward organizational change"*, Human Resource Development Review, vol 4 (1), March 2005, s8-32.
- Lewis, Dianne S, *"Organizational Change: Relationship between Reactions, Behaviour and Organizational Performance"*, Journal of Organizational Change Management, vol 7 (5) 1994, s41-55.
- Lewig KA & Dollard, M F, *"Social construction of work stress"*, Work & Stress, 2001, vol 1, no 2, s179-190.
- Maki, Nancy; Moore, Sarah & Grunberg, Leon, *"The respons of male and female managers to workplace stress and downsizing"*, North American Journal of Psychology, 2005, vol 7, no 2, s 295-312.
- McHugh, M, *"The stress factor: another item for the change management agenda?"*, Journal of Organizational Change, 1997, vol 10, no 4, s 345-362.
- Osipow, S H & Doty, R E, *"Occupational stress, strain and coping across the life span"*, Journal of Vocational Behaviour, 1985, vol 27, s 98-108.
- Osipow, S H & Davis, A, *"The relationship of coping resources to occupational stress and strain"*, Journal of Vocational Behaviour, 1988, vol 32, s 1-5.
- Palmer, Ian & Dunford, Richard, *"Organizational Change and the Importance of Embedded Assumptions"*, British Journal of Management, 2008, vol 19, s20-32.
- Salami, A O; Ojokuku, R M & Ilesanmi O A, *"Impact of Job Stress on Managers Performance"*, European Journal of Scientific Research, 2010, vol 45, no 2, s 249-260.
- Sirkin, Harold L.; Keenan, Perry & Jackson, Alan, *"The Hard Side of Change Mangement"*, Harvard Business Reveiw, October 2005 (ur Lead Change Successfully, 3rd Edition, product 1916).

Self, Dennis R; Armenakis, Achilles A & Schraeder, Mike, *"Organizational Change Content Process, and Context: A simultaneous Analysis of Employee Reactions."*, Journal of Change Management, vol 7 (2), June 2007, s211-229.

Swanson, V & Power, K, *"Employees' perceptions of organizational restructuring: the role of social support"*, Work & Stress, 2001, vol 15, no 2, s 161-178.

Tyler, Tom R & De Cremer, David, *"Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change"*, The Leadership Quarterly, 16, 2005, s 529-545.

Van den Heuvel, Sjoerd & Schalk, René, *"The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during transformations"*, Social Sciences Information, vol 48 (2), 2009, s282-313.

Intervjuer

2011-03-31: telefonintervju (1 timme) med **Johan Berlett** (johan.berlett@psychology.lu.se), fil. dr. och forskare i arbets- och organisationspsykologi vid Institutionen för Psykologi vid Lunds Universitet, med specialisering inom change management, organisatoriska utvecklings- och förändringsprocesser, ledarskap, arbetsorienterade relationer och medarbetarskap.