



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

***Arbetsrelaterad Identitetsutveckling efter
Organisationsförändring ur ett
Medarbetarperspektiv***

Linda Kjellnäs

Kandidatuppsats vt 2014

Handledare: Eva Brodin

Innehållsförteckning

TEORI	4
Organisationsförändring	4
Förändringsmodeller	5
<i>In och ut ur den neutrala zonen</i>	5
<i>Förändringens fyra rum</i>	6
Vikten av upplevd självförmåga	7
Tvetydighetstolerans och positiv affektivitets dispositioner	8
Förmåga att ha tillit och lärandeorientering.....	8
Individuell beredskap.....	9
Psykosocial arbetsmiljö	9
Identitetsutveckling	10
Identitetskonceptet	10
Teorier kring identitet	11
<i>Identitetens kärna</i>	11
Negativa upplevelser av förändringar och dess konsekvenser	12
<i>Obalans och besvikelse</i>	12
<i>Identiteter i konflikt</i>	12
<i>Att stödja identitetsutveckling</i>	15
SYFTE	16
METOD	16
Deltagare och rekrytering	17
Genomförande	17
Tematisk analys	18
Kvalitet i kvalitativ metod	19
Etiska ställningstaganden	20
RESULTAT	21
Behov av kontroll	21
Behov av stöttande chef	23
Behov av fortsatt samarbete	25
Behov att vara behövd	27
Behov av fortsatt lärande	28
Behov att överleva	30
DISKUSSION	33
Resultatdiskussion	33
Metoddiskussion	36
Urval	36
Datainsamling	36
Analys och resultat.....	36

Förslag till framtida forskning..... 37

REFERENSER..... 38

BILAGA A

BILAGA B

Abstract

The aim of this study was to explore co-workers' approach to organizational change and the meaning of those changes related to their own work-related identity development. Semi-structured interviews were conducted with five co-workers from five different organizations who had experienced major organizational change. Thematic analysis was used to analyze the data, and six main themes were identified: *Need of control, Need of supporting manager, Need of continued cooperation, Need of being needed, Need of continued learning and Need of survival.*

The five co-workers described loss of control, the importance of confidence in their manager, the importance of cooperation, the importance of learning together with the importance of feelings of being needed and surviving. They considered their manager to have an important role in order to create meaning of the organizational change. The importance of values was described clearly. The co-workers reported worry, uncertainty, rumination and existential questions as consequences of the change, but also that the change has stimulated private reflections on their work-related identity. All five co-workers from the five different organizations have expressed uncertainty resulting in reduced work-related wellbeing. To support the individual's identity development thus consists of reducing uncertainty through satisfying the fundamental needs of the co-workers in terms of guarding their sense of security, and belongingness.

Key words: co-worker, organizational change, work-related identity development, change management, organization, individual

Sammanfattning

Studiens syfte var att studera hur medarbetare förhåller sig till organisationsförändringar och vilken betydelse sådana förändringar har för den egna arbetsrelaterade identitetsutvecklingen. Semistrukturerade intervjuer genomfördes med fem medarbetare från fem olika organisationer med erfarenhet av att genomgå förändringar. Intervjumaterialet analyserades med tematisk analys, vilket resulterade i sex huvudteman: *Behov av kontroll, Behov av stöttande chef, Behov av fortsatt samarbete, Behov att vara behövd, Behov av fortsatt lärande och Behov att överleva.*

De fem medarbetarna beskrev förlust av kontroll, betydelsen av förtroende för chefen, betydelsen av samarbete, betydelsen av lärande samt känslor av att vara behövd och överleva. De menade att chefen hade en viktig roll för att skapa mening med förändringen. Vikten av värderingar blev tydlig. Medarbetarna beskrev oro, ovisshet, grubbel och även existentiella frågor som konsekvenser av förändringen, men också att de fått anledning till personliga reflektioner över sin arbetsrelaterade identitet. Samtliga fem medarbetare från de fem olika organisationerna har uttryckt ovisshet och att den innebär minskat arbetsrelaterat välmående. Att främja individens identitetsutveckling består då i att minska ovissheten genom att tillfredsställa medarbetarnas grundläggande behov i form av att värna deras känsla av trygghet och samhörighet.

Nyckelord: medarbetare, organisationsförändringar, arbetsrelaterad identitetsutveckling, förändringsledning, organisation, individ

Ständiga organisationsförändringar är en del av samhällslivet idag, vilket utsätter den enskilde medarbetaren för fler omvandlingar i arbetslivet. Ashforth (2001) framhåller att den accelererade hastigheten i det moderna livet har förändrat flödet och naturen av de rollomvandlingar som människor genomgår. Tidigare genomgick människor färre rollomvandlingar med längre tidsperioder med balans mellan omvandlingarna. I det moderna samhället genomgår människor däremot färre perioder med balans och fler omvandlingar. Omvandlingar har sålunda blivit en vanligare erfarenhet för fler människor.

Organisationsförändringar kan ske på många vis. Det kan till exempel handla om att arbetstillfällen skapas eller tas bort, att ny mjukvara ska användas, att krav från regulatorer ökar eller att det sker olika typer av omorganiseringar (Haneberg, 2005). Krav på förändring kommer från såväl externa som interna krafter. Externa krafter är regulatorer, konkurrenter, marknadskrafter, kunder, teknologi och samhället medan interna krafter är produkter och tjänster, nya marknadsmöjligheter, nya strategier och en mer diversifierad arbetskraft. Oavsett källan, är resultatet ofta snabb och turbulent förändring (French & Bell, 1999).

Då ickeinjära och ickekontinuerliga karriärer blir allt vanligare är det mer angeläget för människor att konstruera, förändra och revidera sin arbetsidentitet (Ibarra & Barbulescu, 2010). Med arbetsrelaterad identitet menas aspekter i identiteten och definierandet av självet som knyts till deltagandet i arbetsaktiviteter eller medlemskap i arbetsrelaterade grupper, organisationer eller yrken (Conroy & O'Leary-Kelly, 2014). Arbetsrelaterad identitetsförlust kräver överlämnande av den nuvarande mening som självet har och omplacering till en ny mening. Det uppstår då ett behov av att utveckla en ny självkänsla och ett läge mellan att släppa den gamla och förflytta sig till en ny identitet (Conroy & O'Leary-Kelly, 2014). Denna utvecklingsprocess är dock inte helt smärtfri, utan Schein (2005) menar att organisationsförändringars påverkan på individer måste skiljas från ny inläring eftersom förändringen innebär ett avlärande. Att ofrivilligt behöva lära om på nytt är sällan förenat med lustfyllda känslor.

Inom organisationsforskning har ett intresse därför väckts för identitetsprocesser, eftersom förhållandet mellan identitet, identifikation och organisationsförändring skapar spänning i relationen mellan medarbetaren och organisationen (Price & van Dick, 2012). Individer som använder organisatoriskt medlemskap för skapande av den egna personliga identiteten kan, å ena sidan, komma att mest intensivt motstå förändring eftersom den påverkar deras definition

av självet. Denna spänning kan i sin tur leda till mindre anpassning till organisatorisk förändring, minskat välbefinnande och en ökad förekomst av arbetsrelaterad psykisk ohälsa. Å andra sidan, kan med organisationen starkt identifierade medarbetare vara mest stödjande till förändringen eftersom denna hjälper till att bidra till att uppnå organisationens mål föreslår Price och van Dick (2012).

Att stödja medarbetares arbetsrelaterade identitetsutveckling i samband med organisationsförändring verkar således vara fundamentalt för att åstadkomma positiva resultat i en organisation. Frågan är dock hur detta bäst går till. Eftersom forskning kring medarbetares identitetsutveckling är förhållandevis ny, så finns det ännu inte ett fullgott svar på frågan. Det övergripande syftet med denna uppsats är således att studera hur medarbetare förhåller sig till organisationsförändringar, samt att belysa vilka faktorer som verkar vara betydelsefulla för att främja deras identitetsutveckling i denna process utifrån medarbetarnas perspektiv.

Teori

Organisationsförändring

Forskning kring organisationsförändringar har haft samma upphovsman i mer än 60 år; Kurt Lewin (1951) tysk-amerikansk psykolog, känd som en av de moderna pionjerna inom social-, organisatorisk och tillämpad psykologi. Lewin är ofta erkänd som "grundaren av socialpsykologi" och var en av de första att studera gruppdynamik och organisationsutveckling samt förändringsledning och upphovsman till förändringsmodellen "Unfreezing" = skaka om, desorientera, bryta ner referensramar; "Changing" = förändra till ny organisationsidentitet; "Refreezing" = befästa den nya organisationsidentiteten. Lewin trodde att en organisation inte kan förstås förrän man har försökt att förändra den (Schein, 1996). Idag drivs dock de flesta organisationsförändringar av ett problem av något slag.

Från Lewins fokus på organisationens identitet vänder Schein (2005) istället blicken mot den medarbetande individens identitet. Genom en modernisering av Lewins teori, belyser Schein (2005) organisationsförändringens kognitiva och sociala dynamik och understryker då medarbetarperspektivet. Den kognitiva och sociala dynamik Schein huvudsakligen menar att organisationsförändring drivs av är:

- Förändring börjar med att jämviktsläget hos organisationen rubbas.
- Gruppens och organisationens krafter är starkare än individuella krafter, men vissa individer är mer aktiva än andra.
- Motivationen till förändring kommer inte förrän subjektet för förändringen känner sig tillräckligt säker för att acceptera den nya informationen och det nya som måste läras in börjar bli genomförbart. Subjektet för förändringen känner sig psykologiskt säker om han eller hon kan acceptera en ny attityd eller värdering utan att helt förlora sig själv.
- När individen känner sig psykologiskt säker kan han eller hon acceptera ny information antingen genom identifiering med andra eller genom att läsa av omgivningen för att hitta nya lösningar.
- Förändring inträffar därefter genom kognitiv omdefiniering hos individen.
- Ju mer osäker situationen är, desto mer förlitar sig individen på andras uppfattning och omdömen.
- Nya koncept och kriterier kommer inte att överleva om de inte förstärks och bekräftas socialt och individuellt.

Scheins slutsats är att subjektet för förändringen måste känna sig tillräckligt säker för att acceptera det nya och på så sätt hitta nya lösningar vilket gör att den kognitiva omdefinieringen hos individen leder till förändring.

Förändringsmodeller.

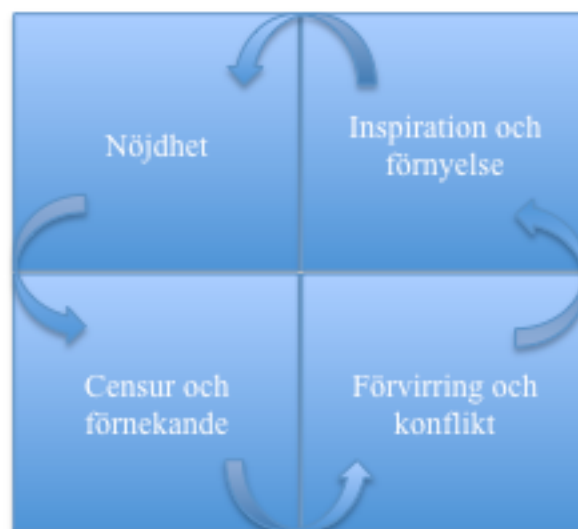
In och ut ur den neutrala zonen. Bridge (2008) föreslår en förändringsmodell bestående av avslut, neutral zon och ny början. Med transition menar Bridge (2008) en process i tre faser där människor gradvis accepterar den nya situationen och de förändringar den innebär. I avslutningsfasen är det första kravet att människor måste släppa taget om situationen, och än svårare, hur de själva brukade vara. Fokus läggs på den neutrala zonen som enligt Bridge (2008) innebär förvirring samt pendling mellan det gamla och det nya, vilket är energikrävande och smärtsamt för individen. Vanliga känslor i denna fas är å ena sidan likgiltighet och att dra sig undan men å andra sidan även kreativitet och risktagande. Vanliga känslor när det gäller att lämna avslutningsfasen och gå till den neutrala zonen är förnekande, chock, ilska, frustration, stress och ambivalens. Den neutrala zonen är speciellt svår vid sammanslagningar eftersom karriärer och beslut upplevs stå på spel. Denna fas är så full av osäkerhet och förvirring att bara att stå ut med den tar mycket av människors energi. Eftersom

det är obekvämt att befinna sig i denna fas drivs människor att ta sig ur den. En del individer försöker skynda på till en ny (ofta vilken som helst) situation, medan andra försöker återgå till det förflutna. Framgångsrik transition kräver emellertid att organisationen och dess individer tillbringar viss tid i den neutrala zonen. Denna tid är inte bortkastad, eftersom det är här som kreativitet och energi frigörs och den riktiga förvandlingen sker. Vanliga känslor vid övergång till fasen som kallas ”ny början” är skepticism, acceptans, betydelsefullhet, hopp och entusiasm. En del individer misslyckas med att gå igenom transitionen eftersom de inte släpper taget om gamla sätt att vara och gör ett avslut; andra misslyckas eftersom de blir skrämnda och förvirrade i den neutrala zonen och därför inte stannar i den tillräckligt länge för att den fasen också ska innebära något positivt i form av kreativitet och energi. Andra individer lyckas med dessa första två faser, men blir sedan passiva när de står inför den tredje fasen, som ska vara en ny början. För denna tredje fas krävs det att individer börjar bete sig på ett nytt sätt, vilket kan vara förvirrande och vilket kan upplevas riskera individens egen känsla av kompetens och värde. Speciellt i organisationer som har en kultur där misstag bestraffas, blir människor passiva i denna fas och väntar för att se hur andra hanterar den (Bridge, 2008).

Förändringens fyra rum. Förändringens fyra rum (ibland kallad "Fyrarummaren") är en annan teoretisk modell för att förstå organisationsförändringar utifrån ett medarbetarperspektiv vars upphovsman är Claes Janssen (1996). Den används för att analysera hur människor och organisationer reagerar i kris och utveckling, under stress och tryck utifrån. Grunden i den teoretiska modellen består av fyra delar, "fyrarummaren", som visar hur en individ eller en grupp färdas genom olika stadier i en förändringsprocess.

De fyra stadierna är **(1) nöjdhet**, **(2) censur och förnekande**, **(3) förvirring och konflikt**, samt **(4) inspiration och förnyelse**. Befinner man sig i det första rummet ”**nöjdhet**” är man nöjd och tillfreds med livet. Man känner sig trygg, man har kontroll och vet vad som förväntas av en. Medarbetaren producerar och levererar. Gruppen känner att de vet var de har varandra och känner sig trygg i att kunna vara sig själv. När nöjdheten har förlorats genom en förändring hamnar man i ett andra stadium av ”**censur och förnekande**”. Antingen har förändringen skett snabbt (genom införande av en lagförändring eller en farlig konkurrent som dykt upp på marknaden) eller långsamt (genom många små förändringar, uppsägningar eller att lönsamheten långsamt blivit sämre). Medarbetaren förnekar det inträffade och försöker låtsas som om ingenting hänt. Man strävar efter att komma tillbaka till det som varit och vill göra så som man alltid gjort. Att gå från förnekande till förvirring innebär känslor av

rädsla och ångest. I det tredje rummet ”**förvirring och konflikt**”, när vi inser att allt det trygga, som vi är vana vid har gått förlorat skapar det en stor förvirring hos individen och inom organisationen. Ett kaos uppstår på grund av många känslor som dyker upp och leder till en oförmåga att skapa struktur eller sortera bland alla intryck. Det kan uppstå både enklare problem med frågor kring arbetsuppgiften, djupare strukturproblem kring roller på arbetsplatsen eller existentiella frågor på individnivå kring den egna identiteten. Att gå från förvirring till förnyelse tar energi. I det fjärde rummet, ”**inspiration och förnyelse**” är det avgörande att kreativitet och idéskapandet tar fart. Här är det viktigt att ta tillvara de bästa idéerna, som kan bli ny produktivitet, ny verksamhet som skapar ny nöjdhet inom organisationen (Janssen, 1996). Modellen illustreras i Figur 1.



Figur 1 "Förändringens fyra rum",
fritt illustrerad efter Claes Janssen (1996) sidan 8.

Sammanfattningsvis utgår modellen från att alla nya beteenden kräver energi och att förvirringsstadiet därför är oundvikligt samt att det är viktigt att förstå vilket rum medarbetare befinner sig i och hur de reagerar där. Nöjdhetsläget kan jämföras med Lewins (1951) modell som tolkad av Schein (1996) innebär att förändring börjar med att jämviktsläget hos organisationen rubbas.

Vikten av upplevd självförmåga. I forskning kring organisationsförändringar diskuteras också upplevd självförmåga avseende de känslor organisationens medlemmar har när det gäller deras förtroende att hantera förändringar på ett effektivt sätt. Exempelvis Neves (2009) menar att denna förmåga är progressiv och att individer gradvis förvärvar mer komplexa färdigheter, vilket ökar deras känslor av upplevd självförmåga, vilket i sin tur minskar

stressen när det gäller att överge gammalt beteende. När beredskap för förändring skapas, bör sålunda anställdas känslor av upplevd självförmåga förstärkas för att minska avvikelser från det önskade nya beteendet. Under stressande omständigheter i samband med organisatorisk förändring, utgör låg upplevd självförmåga ett negativt cykliskt förhållande i det att individer som bedömer sig själva som inkapabla att hantera omgivningens krav tenderar att uppehålla sig vid personliga brister och förstora svårigheten i den uppgift eller förändring som finns, vilket försvårar förändringen i deras eget beteende (Neves, 2009).

Tvetydighetstolerans och positiv affektivitets dispositioner. Även Judge, Thoreson, Pucik och Welbourne (1999) menar att framgång i förändringsansträngningar ligger i förmågan och motivationen hos individer i organisationen. Deras forskning visar på vilka individuella dispositioner som är relaterade till att på ett framgångsrikt sätt hantera organisatorisk förändring. De starkaste och mest konsistenta variablerna, när det gäller att hantera förändringar, är enligt deras forskning tvetydighetstolerans och positiv affektivitet. Tvetydighetstolerans innebär en förmåga att stå ut med osäkerhet och frågor trots det obehag det innebär. Den positiva affektiviteten är därför generellt associerad med en positiv världssyn. Deras studie indikerar att många beteenden och attityder är dispositionsbaserade. Med disposition avses vanligen en läggning som har stor varaktighet, dvs. anlag, och benägenhet att reagera på ett visst sätt. Därför är det intressant att koppla samman dispositionsvariabler med viktiga arbetsbeteenden.

Förmåga att ha tillit och lärandeorientering. En undersökning bland vuxna av det Campell och Campell (2009) kallar ”embracing change disposition orientation” fann att förmåga att ha tillit kan relateras till denna disposition. Vidare fann de att en lärandeorientering har ett samband med benägenheten att vara positiv till förändring (embracing change disposition orientation). Campell och Campell menar att lärandeorientering bland annat ses som ”Jag föredrar att arbeta med uppgifter som får mig att lära mig nya saker” och ”Möjligheten att utvidga mina förmågor är viktig för mig”. En övertygelse bland chefer om att människor kan öka sin talang genom att anstränga sig och lära sig ytterligare hade ett samband med att förändring sågs som något positivt. Sambandet mellan lärandeorientering och att ha en positiv inställning till förändringar fann forskarna vara robust och kunna generaliseras till andra populationer än den de gjorde undersökningen av, som var i en militär organisation.¹ Campell

¹ Lärande definieras av Svensson (1984) som en kvalitativ förändring i relationen mellan människan och hennes omvärld.

och Campell (2009) drog den huvudsakliga slutsatsen att lärandeorientering är avgörande när det gäller att förstå dispositionen att vara positiv till förändringar. De föreslår att forskare behöver identifiera andra dispositioners karakteristika som signalerar en proaktiv förändringsorientering. Campell och Campell (2009) understryker att dessa drag måste gå bortom dem som associeras med ”coping with change” (Judge et al, 1999), vilket innebär att klara av eller stå ut med förändringar.

Individuell beredskap. Individuell beredskap för organisationsförändring har undersökts av Choi och Ruona (2011). De återknyter till ”unfreezing” konceptet av Lewin (1951) och är kritiska mot benämningen framgångsrik förändringsimplementering. De menar att det är viktigare att förstå villkoren som påverkar individens beredskap för organisatorisk förändring istället för att ägna sig åt mer traditionellt fokus på motstånd till förändring. Choi och Ruona (2011) föreslår att förståelse av den individuella beredskapen är mer användbar när det gäller att designa och implementera effektivt personal- och organisationsutvecklingsarbete. Deras slutsatser från undersökningen om individers beredskap för förändring och dess samband med förändringsstrategier och organisationskultur är att individer mer sannolikt har högre nivåer av beredskap för förändring när de upplever normgivande och omskolande förändringsstrategier samt när de upplever att deras arbetsmiljö har karakteristika som associeras med en lärandekultur².

Psykosocial arbetsmiljö. Melén Fäldt (2010) menar att individen upplever organisationsförändringar som positiva när hon bedömer att en förändring tillför mer gott än ont för såväl organisationen som för henne själv. Med utgångspunkt i teorier om arbetsrelaterat lärande, menar Melén Fäldt (2010) att en individ kan utveckla förändringskompetens genom att individen aktivt reflekterar över sina erfarenheter i samband med organisationsförändring. Hur väl individens förändringskompetens utvecklas beror dock på personliga förhållanden (exempelvis kön, utbildningsnivå, hierarkisk position) och förändringsrelaterade omständigheter (om individen upplevde sig vara redo för förändring, individens bedömning av tidigare förändringar och om individen hade funderingar på att sluta sitt arbete). Melén Fäldts studie visar vidare att individer som rapporterar låga värden på Förändringskompetens samtidigt upplever låg förekomst av förutsättningar i den psykosociala

² En lärandekultur kan beskrivas på olika sätt. Thomas och Brown (2013) beskriver en lärandekultur som att odla fantasin för en ständigt föränderlig värld. En annan beskrivning återfinns på www.hrbloggen.se där Jonsson menar att företag med en stark lärandekultur har individen i centrum för kunskapsöverföringen (Ahlund, 2012).

arbetsmiljön för arbetsrelaterad psykisk hälsa. Vice versa gäller för individer som rapporterar höga värden på variabeln Förändringskompetens.

Identitetsutveckling

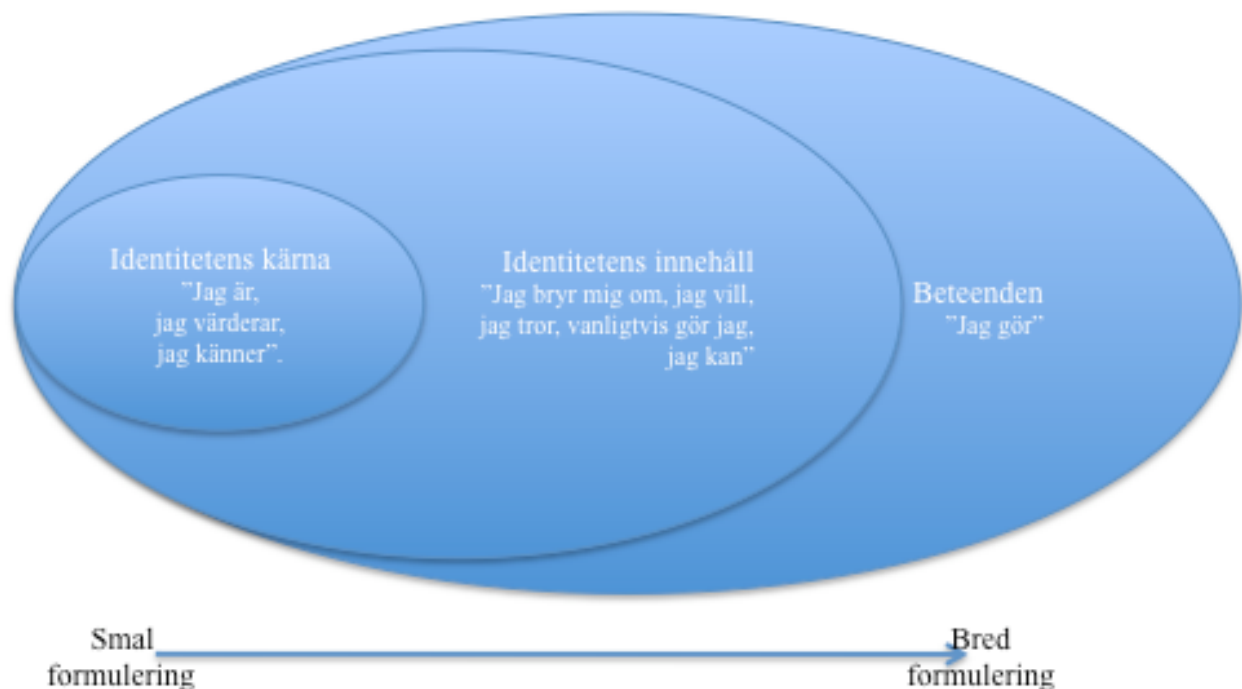
Identitetskonceptet. Identitetskonceptet är viktigt för att förstå hur individer hanterar extern press, eftersom identitet representerar länken mellan institutioner, individer och deras beteenden (Pitsakis, Biniar & Kuin, 2012). Identitet innebär vilka sätt människor förstår och definierar sig själva i förhållande till sig själva, deras sociala miljö och deras kultur (Collin, 2009). Mer specifikt kan identitet ses som en individs känsla av vem han eller hon är i en kontext, vilket hot mot denna känsla som kontexten innebär, och vad som är tillgängligt för att förbättra, fortsätta och göra denna känsla effektiv av vem individen är (Weick, 2001).

Conroy och O’Leary-Kelly (2014) i sin tur framhåller att identitet är den mening som förknippas med självet. Egentligen är det dock missvisande att tala om en identitet. I själva verket möter individer multipla och konkurrerande förväntningar och krav från den sociala kontext som formar deras identitet. Individer har således multipla arbetsrelaterade identiteter, inklusive de som associeras med roller, medlemskap och relationer (Conroy & O’Leary-Kelly 2014).

Enligt Ibarra och Barbulescu (2010) är ett narrativt identitetsarbete nödvändigt hos individen för att upprätthålla känslor av äkthet, och för att forma ett kulturellt lämpligt själv som är komplett i samband med arbetsrollsomvandringar (exempelvis att börja i en ny organisation, att bli befordrad eller förflyttad). Trots de förändringar en person genomgår kan individen alltså genom sina berättelser om sig själv skapa ett sammanhängande jag. Berättelserna utvecklas över tid beroende på om de bedöms vara lämpliga av den nya, professionella gruppen eller gemenskapen. Av denna anledning framhåller Ibarra och Barbulescu att identitetskonceptet behöver förstås som narrativt för att man ska kunna fånga identitetens dynamik. Flertalet forskare framhäver således på senare tid vikten av meningsskapande vid förändringsarbete. Såväl Conroy och O’Leary-Kelly (2014) som Pitsakis, Biniar och Kuin, (2012) och Reissner (2010) diskuterar betydelsen av att skapa mening. Identitetsutveckling är beroende av meningsskapande, att individen upplever sin förändrade arbetssituation som meningsfull.

Teorier kring identitet. Identitetsteorier tillhandahåller analysverktyg för att förklara hur individer hanterar multipla identiteter för att definiera sitt beteende. Individer väljer att stödja och internalisera aktiviteter som överensstämmer med framträdande drag i deras identitet, vilket resulterar i anslutning till gruppnormer, vanor och beteenden (Stryker & Serpe, 1982). Hur hängiven en individ är en specifik roll i en organisation kan alltså begränsa den identitet som han eller hon antar. Å andra sidan kan en medarbetare rangordna olika identiteter baserat på om de verifieras av kulturellt föreskrivna identitets standard i en given kontext såsom existerande normativa, kulturella och kognitiva föreskrifter (Pitsakis, Biniar & Kuin, 2012).

Identitetens kärna. Tydliga identiteter minskar osäkerhet, då de existerar som förklarande berättelser vem individen är, både inför sig själv och andra (Conroy & O’Leary-Kelly, 2014). Att ha en tydlig identitet innebär således att kunna sätta ord på den egna identiteten. Med stöd i Ashforth et als. (2008) identitetsmodell kan identiteten beskrivas på olika nivåer där den innersta kärnan består av självet, värderingar och känslor. Utanför denna kärna finns det som benämns vara identitetens innehåll vilket är mål, tilltro, stereotypiska drag samt kunskap, förmåga och begåvning. Utöver identitetens kärna och innehåll finns även det som kallas beteenden och är den bredaste formuleringen av identiteten till skillnad från den smalare formuleringen i kärnan (Ashforth et al., 2008).



Figur 2 "Identitetens kärna", fritt illustrerad från Ashforth et al. (2008) sidan 330.

Negativa upplevelser av förändringar och dess konsekvenser.

Obalans och besvikelse. Schein (2005) menar att förändring börjar med att jämviktsläget hos organisationen rubbas, vilket får konsekvenser även för medarbetarens identitet (Van Dijk & van Dick, 2009) som också hamnar i obalans (Conroy & O’Leary-Kelly, 2014). Enligt Conroy och O’Leary-Kelly (2014) upplever individen då en ökad negativ diskrepans mellan det nuvarande självvet och idealet. En del av det nuvarande självvet upplevs som förlorat, vilket ökar avståndet till det idealiska självvet. Att fastna i förlusten innebär en erfarenhet av pågående förhöjda negativa känslor som är utmattande för individen. Detta förhindrar utvecklingen av ett nytt själv och skapar ett pågående läge av osäkerhet kring den egna identiteten. Intensiva negativa känslor i kombination med osäkerhet hos individen förhindrar antagandet av nya roller och medlemskap. Detta gör det svårt för individen att anpassa sig till organisationsförändringar.

I sin intervjustudie undersökte Reissner (2010) hur organisationsförändring påverkar utvecklingen av identiteter i tre tillverkande företag i UK, Sydafrika respektive Ryssland. Studien visade att organisationsförändringar påverkar identiteterna hos de inblandade medarbetarna genom det sätt på vilket de inblandades förväntningar möts, överträffas eller resulterar i besvikelse. När förändringarna motsvarar eller överträffar förväntningarna leder identitetsarbetet till ökat självförtroende, självkänsla och egenvärde. Individen får då en bättre förståelse av sig själv. När förändringarna däremot innebär besvikelse leder identitetsarbetet till minskade nivåer av självförtroende, självkänsla och egenvärde. Individen kan då ofta ge uttryck för uppoffrande och skuld. Hur individen upplever förändringar påverkar individens beteende, vilket i negativa fall kan äventyra organisationens ansträngning att skapa gemensam mening, kollektiva identiteter och en hållbar framtid (Reissner, 2010).

Identiteter i konflikt. Wiklund (2007) har i sin doktorsavhandling studerat om den ökade förekomsten av arbetsrelaterad psykisk ohälsa de senaste decennierna kan förklaras av den identitetskonstruktion som följer med denna föränderlighet. Två fallstudier genomfördes i Wiklunds studie. I första fallstudien, som kallas ”Fabriken”, indikerar analysen att identitetskonstruktionen skedde i konflikt mellan tidigare kollektiva normer och värderingar, och en ny identitet som individuellt ansvarig medarbetare i organisationen. Den nya organisationen hade nämligen fått en strikt funktionell definition som inte lämnade utrymme för en identitet baserad på kollektiva värderingar: individen lämnades nu ensam att konstruera sin egen identitet. I andra fallstudien, ”Sjukhuset”, undersöktes det spända förhållandet mellan

idén om omsorgsarbetet som en del av en kollektiv strävan, i vilken det moraliska arbetets värdighet kan uppnås, och en organisation som förefaller göra detta arbete ouppnåbart (Wiklund, 2007).

Wiklund (2007) menar att ovannämnda fallstudier visar exempel på hur nya organisatoriska modeller innebär att kollektiva institutioner försvinner och ersätts med individuellt ansvar. Ett nytt utanförskap uppkommer då där moraliska värderingar är en förutsättning för att individen ska kunna skapa mening i frånvaro av en gemenskap. Problem uppstår när individens värderingar står i konflikt till den nya organisationens värderingar. Då hotas den egna identiteten: Vem är jag och vad ska jag stå för? Denna osäkerhet kan i sin tur leda till arbetsrelaterad ohälsa (Wiklund, 2007).

Förändring kan således även påverka den sociala komponenten negativt i en medarbetares arbetsrelaterade identitet, vilket även framhålls av Van Dijk och van Dick (2009). Ett sådant hot eller en sådan negativ påverkan på en medarbetares identitet kan inkludera deras egen eller andras upplevelse av förlust av status i gruppen, eller förflyttning av den individen till vad som upplevs (av individen själv eller av andra) att vara en lägre status grupp som ett resultat av den organisatoriska förändringen. Van Dijk och van Dick (2009) menar därför att det som konceptuellt kallas förändringsmotstånd kan vara en medarbetares svar på ett hot mot deras arbetsrelaterade identitet.

I linje med Wiklunds (2007) studie menar Pitsakis, Biniar och Kuin (2012) att extern press skapar identitetsdiskrepanser för medlemmar i organisationen. Diskrepansen består av att medlemmarna då konfronteras med multipla och ofta konkurrerande identitetskrav internt (organisationens identitet) och externt (institutionell identitet) i förhållande till organisationen. När individer känner inkongruens mellan deras egen sociala identitet och organisationens identitet börjar de ifrågasätta organisationens relevans i förhållande till dem själva. Påverkan på den egna karriären innebär ett ifrågasättande av om förändringarna uttrycker de egna värderingarna. När individen står inför två identiteter i konflikt finns det ett antal val (Pitsakis, Biniar och Kuin, 2012):

- Att identifiera sig med organisationens identitet.

Att identifiera sig med organisationen som en individ tillhör är del av definierandet av självet och den process där individen refererar till jaget. Detta är i första hand en kognitiv process,

men inkluderar också affektiva aspekter i samband med den känslomässiga betydelsen som förknippas med individens medlemskap i organisationen. Medarbetare som identifierar sig i stor utsträckning med organisationen har en benägenhet att stödja och utföra organisationens aktiviteter, eftersom de står nära individens eget jag. Hög nivå av organisatorisk identifiering leder en individ till att ansluta sig till gruppens värderingar och normer vilket, i sin tur, resulterar i homogenitet i attityder och beteenden när individen tolkar, och reagerar på förändringar, då värderingar och bruk inom organisationen blir mer framträdande. *Exempelvis innebär att identifiera sig med den organisatoriska identiteten för en akademiker att förbli hängiven sina uppgifter som forskare och lärare* (Pitsakis, Biniar och Kuin, 2012).

- Att identifiera sig med den institutionella identiteten.

En del individer kan välja att identifiera sig med den roll och de värderingar som framhävts av den institutionella identiteten, antingen för att de är närmre deras själv eller för att de upplever dem som nödvändiga med hänsyn till förändringspressen. Dessa individer kan sålunda anta den institutionella identiteten som en positiv åtbörd. Det faktum att organisationen har valt att anta de institutionellt genomdrivna förändringarna får dessa individer att undra över de värderingar som framhävts av den externa pressen. Individer är villiga att utforska värderingar själva, då de söker för självet bekräftande återkoppling om huruvida de kan ha fördel av dessa värderingar, även om organisationen har bestämt att marginalisera dem. *Exempelvis innebär att identifiera sig med den institutionella identiteten för en akademiker att identifiera sig med rollen som entreprenör, som kan vara en mer kommersiell roll, i större utsträckning än med rollerna som forskare och lärare. I fallet med akademikern består den externa pressen av att universiteten måste hitta annan finansiering än statsbidrag för sin forskning och undervisning. Akademikern står då inför en entreprenörsroll då universiteten måste kommersialisera sin kunskap* (Pitsakis, Biniar och Kuin, 2012).

- Att identifiera sig både med organisatoriska och institutionella identiteten.

Individer kan välja att anta båda identiteterna (organisatorisk och institutionell) och tillåter därmed en konstruktiv identitetsutforskningsprocess att starta. Dessa individer tolkar sina organisationer och antar en hybrid identitet. Genom att försöka skapa mening i kombinationen av rollerna, går dessa individer genom en process av konstant ifrågasättande av organisationens beslut, då de söker information om de värderingar som projicerats av den institutionella identiteten medan de utvärderar organisationens värderingar. Att anta en hybrididentitet kan vara det mest lämpliga valet när en identitets mångfald hanteras, eftersom

det tillåter institutionalisering av olika och, till och med, värderingar och beteenden i konflikt inom organisationen. Individer kan vara i stånd att hantera två identiteter som kan förefalla motsägelsefulla genom att balansera dem. *Exempelvis kan en akademiker som står inför tre roller (forskare, lärare och entreprenör) tolka denna pluralism positivt och se det som ett tillfälle att omdefiniera självet. När de försöker skapa mening med kombinationen av roller, går de igenom en process där de konstant ifrågasätter organisationens beslut då de söker information om de värderingar som framhävs av den institutionella identiteten samtidigt som de utvärderar organisationens identitet* (Pitsakis, Biniar & Kuin, 2012).

Att stödja identitetsutveckling. Collin (2008) undersökte dels hur medarbetares arbetsrelaterade identitet kan relateras till olika former av lärande på arbetsplatsen och dels hur förändringar i organisationen påverkar både lärandet och den arbetsrelaterade identitetskonstruktionen hos medarbetarna. Baserat på djupintervjuer med fyra ingenjörer år 2000 och 2007 i Finland kunde Collin dra slutsatsen att lärandet var relaterat till organisationens arbetskontext, situation och möjligheter att erbjuda kontinuerlig individuell utveckling. Lärandet var även relaterat till individuella faktorer, såsom motivationen att lära. Exempelvis minskar viljan att lära och utvecklas i en organisation som inte erbjuder möjligheter till lärande, vilket i sin tur leder till en arbetsrelaterad identitet som går från att ha varit initiativtagare till att vara ointresserad av sitt arbete och sin organisation. Av Collins studie framgår det således att individens möjlighet att lära i organisationen verkar vara en nyckelfaktor för att åstadkomma en positiv identitetsutveckling.

Förutom att stödja individens lärande kan även en minskning av osäkerhetskänslor betraktas som ett huvudmotiv för att främja nya identitetsprocesser (Conroy & O'Leary Kelly, 2014; Hogg, 2009). Avgörande är känslor av osäkerhet när det gäller individen själv och individens uppfattning, attityder, värderingar och beteenden som avspeglar identiteten. Om dessa upplevs som motbjudande motiverar de till försök till att hitta en lösning. Om individen tror sig ha tillräckligt med resurser för att minska osäkerheten upplevs osäkerhet om självet som en utmaning som innebär ett närmande angreppssätt; medan en upplevelse av otillräckliga resurser leder till att osäkerheten om självet upplevs som ett hot som innebär ett mer skyddande och undvikande beteende (Hogg, 2009).

Även om Maslows (1954) behovstrappa inte direkt brukar relateras till individens identitetsutveckling ser jag den användbar som teoretiskt verktyg för att förstå hur individens

identitet skulle kunna kopplas till olika behov på de högre nivåerna i behovstrappan. Behoven är ordnade efter deras prioritet och styrka. Behoven bildar enligt Maslow en rangordning, en hierarki, genom att han sätter 1) Kroppsliga behov, och på trappstegen ovanför 2) Trygghetsbehov, 3) Sociala behov, 4) Behov av uppskattning och 5) högst upp som en helt annan typ av motivation: Självförverkligandebehov. Detta kan relateras till Ashforth et als. (2008) identitetsmodell där den innersta kärnan består av självet, värderingar och känslor. En trygghet och en tydlighet i individens kärna möjliggör en fortsatt utveckling.

Syfte

Forskning har hittills visat att organisationsförändringar har stor betydelse för individens arbetsrelaterade identitetsutveckling, vilket i sin tur påverkar organisationen som helhet. Att stödja medarbetarens identitetsutveckling i samband med organisationsförändringar är alltså mycket angeläget. Dock är forskningen kring detta fält förhållandevis nytt och det behövs därför fler studier kring vilka faktorer som kan verka främjande för identitetsutvecklingen. Mot denna bakgrund och med utgångspunkt i ett medarbetarperspektiv syftar studien till att besvara följande forskningsfrågor:

- Hur förhåller sig medarbetare till organisationsförändringar?
- Vilka faktorer har betydelse för att stödja medarbetarens identitetsutveckling i samband med organisationsförändringar?

Metod

Den öppna problemformuleringen ledde till valet av kvalitativ metod för att bidra med att belysa unika kvaliteter i individers tankar om organisationsförändringar och den egna identitetsutvecklingen.

Enligt Willig (2008) används kvalitativ metod för att utveckla nya teorier och ge kontextuell förståelse till skillnad från kvantitativ metod som används för att testa teorier och hypoteser. Forskningsfrågan i en kvalitativ studie är därför av explorativ utforskande karaktär och den kan modifieras under studiens gång i takt med att forskaren ökar sin förståelse för materialet. Vilka faktorer som skulle kunna vara betydelsefulla för individens arbetsrelaterade identitetsutveckling definierades alltså inte på förhand i denna studie, utan dessa faktorer

identifierades istället i intervjupersonernas berättelser. När det gäller kunskapsbidrag syftar kvalitativ metod till att belysa unika meningsinnebörder i det som studeras snarare än att visa på generella samband, såsom annars är fallet i kvantitativa studier. I den här studien har metodfokus således varit riktat mot att fånga de mest centrala meningsinbörderna i medarbetares upplevelser av organisationsförändringar, baserat på mina tolkningar av intervjumaterialet.

Deltagare och rekrytering

I valet av respondenter eftersträvades variation inom gruppen, och framförallt att respondenterna skulle ha mycket att berätta. I enlighet med den kvalitativa metodansatsen var målet inte att generalisera men att öppna upp för möjligheten att någon annan hade liknande upplevelse. Respondenterna hade olika ålder, kön, utbildningsnivå och sysselsättning. Ett informationsbrev med förfrågan om att delta i studien skickades ut via e-post (Bilaga A) till fem personer som alla hade upplevt organisationsförändringar. Informationsbrevet följdes upp med telefonsamtal. Av de fem personer som ursprungligen kontaktades avböjde en person att medverka, varpå kontakt togs med en annan person som kom att ingå i studien. Totalt ingick alltså fem personer i studien.

Deltagarna var anställda med en ålder mellan 38 år och 48 år. Tre var kvinnor och två var män. Samtliga hade gymnasial utbildning och tre hade eftergymnasial utbildning. En arbetade inom offentlig verksamhet, medan fyra arbetade i privata företag, varav två personer i stora företag, en person i mellanstort företag och en person i ett litet företag³. Deltagarna kom från olika delar av Skåne och hade kontaktats för att de arbetade i organisationer som under den senaste tiden hade genomgått större förändringar som kunde antas påverka individen. Tiden som har gått från det att intervjupersonerna genomgick en större organisationsförändring har varierat mellan minst ett halvår och ett år.

Genomförande

Studien baserades på fem semistrukturerade intervjuer som tog ca en timme att genomföra. Anledningen till valet av semistrukturerade intervjuer var att respondenterna och jag då fick möjlighet att utveckla intervjun till ett djupare plan beroende på intervjupersonens berättelse. Intervjuerna genomfördes enligt bifogad intervjuguide (Bilaga B). Intervjuerna utfördes på en

³ Definitionen av stora företag är att de har fler än 250 anställda, mellanstort företag mellan 50 och 249 anställda samt små företag färre än 50 anställda.

plats som passade intervjupersonerna, vilket blev i deras hemmiljö. Att intervjuerna inte kom att genomföras på personernas arbetsplats sågs som en möjlighet att få tillgång till mer personliga upplevelser.

Inspelning användes under intervjuerna, och intervjuerna transkriberades ordagrant. Respondenterna kontaktades för att få möjlighet att läsa igenom den egna intervjuutskriften. Kommentarer från respondenterna togs emot och korrigeringar gjordes i de fall något i transkriberingen var felaktigt. Däremot gjordes inga ändringar i de fall någon respondent i efterhand ville ändra sitt yttrande. Anledningen var att intervjuprocessen och dess utveckling utifrån ställda frågor och upplevelsen av dem i förhållande till varandra ansågs ha betydelse.

Tematisk analys. Braun och Clarke (2006) presenterar tematisk analys som en metod för att identifiera, analysera och rapportera mönster (teman) i kvalitativ data. Ett tema är något som fångar något viktigt om data i förhållande till forskningsfrågan, och representerar en nivå av mönster i svaren eller meningen inom de data som analyseras. Att ett tema förekommit flera gånger i data behöver inte nödvändigtvis innebära att detta tema är mer avgörande, utan forskarens bedömning är nödvändig för att avgöra vad ett tema är. Avgörande är om temat fångar något viktigt i förhållande till den övergripande forskningsfrågan. Med kursiverad stil redogörs det konkret för hur materialet har tematiserats i denna studie.

Steg i en tematisk analys:

1. **Bekanta sig med data:** innebär transkribering av data (om nödvändigt), att forskaren läser igenom och åter igen läser igenom data samt noterar viktiga idéer.
Samtliga intervjuer lästes igenom utan att jämföras eller analyseras.
2. **Generera initiala koder:** innebär att forskaren kodar intressanta drag i data på ett systematiskt sätt över all data och ordnar data som är relevanta för varje kod.
Etiketter sattes på all data för att skapa ett system.
3. **Söka efter teman:** innebär att forskaren ordnar koder i möjliga teman och samlar all data som är relevant för varje möjligt tema.
Efter det att etiketter satts på all data ordnades den i teman.
4. **Återgranska teman:** innebär att kontrollera om teman fungerar i förhållande till de kodade extrakten (nivå 1) och hela data uppsättningen (nivå 2) samt att generera en tematisk karta för analysen.

All data gicks igenom igen på olika nivåer och en tematisk karta påbörjades för analysen.

5. **Definiera och namnge teman:** Innebär pågående analys för att förfinna det specifika i varje tema och i den övergripande historia som analysen berättar samt att generera klara definitioner och namn för varje tema.

Teman och hur olika teman förhöll sig till varandra analyserades.

6. **Producera rapporten:** Den slutliga analysen. Urval av klara, lockande extrakt exempel, slutlig analys av de valda extrakten och relaterande tillbaka av analysen till forskningsfrågan och litteraturen.

En del teman ströks och teman valdes som var viktiga utifrån forskningsfrågan.

Kvalitet i kvalitativ metod

Willig (2008) redogör för ett antal riktlinjer för ”bra” kvalitativ forskning utifrån kriterier sammanställda av Henwood och Pidgeon (1992) och Elliot et al. (1999). En riktlinje som återkommer är reflexivitet, vilket innebär att forskarens roll bör erkännas i forskningens dokumentation, eftersom de tolkningar som görs oundvikligen kommer att vara präglade av forskarens perspektiv. Kvalitativa forskare bör därför klargöra sina egna värderingar och antaganden för att möjliggöra för läsaren att tolka analysen och överväga alternativa tolkningar.

För att följa Willigs (2008) råd om reflektion över den egna bakgrunden kommer här en kort redogörelse för och reflektion över min bakgrund. Med examina i ekonomi och moderna språk samt 20 års erfarenhet av att arbeta i internationella organisationer inom framförallt telekommunikation har jag ägnat en stor del av mitt arbetsliv till att mäta och kommunicera resultat med siffror och statistik. I den typen av organisationer är att arbeta med förändringar och begreppet ”change management” ofta förekommande. Det fick mig att med årens gång reflektera över frågan varför organisationer och individer förändras. Min föreställning på förhand var att individer skulle ha olika erfarenhet av förändringar och jag var nyfiken på att fördjupa innebörden och betydelsen samt hitta det unika. Till vissa delar trodde jag att upplevelsen skulle vara att organisationsförändringar är förenade med visst obehag men att olika tolkningar är möjliga. Med studier i psykologi och framförallt organisationspsykologi blev det intressant att koppla samman det organisatoriska och det individuella perspektivet.

Andra riktlinjer för god kvalitativ forskning som framhålls av såväl Henwood och Pidgeon (1992) som Elliot et al. (1999) är enligt Willig (2008):

- Underbyggnad i exempel innebär enligt Elliot et al. (1999) att i kvalitativ metod ska exempel på data användas i den analytiska proceduren och visa hur de har genererat förståelse. Anledningen är att läsaren ska kunna utvärdera överensstämmelsen mellan data och forskarens tolkningar. Detta innebär att de analytiska kategorier som forskaren genererar ska vara anpassade efter data som tagits fram. De teman som studien resulterat i är löpande underbyggda med citat från respondenternas sätt att uttrycka sina upplevelser.
- Sammanhang enligt Elliot et al. (1999) i kvalitativ metod innebär att forskaren ska eftersträva att presentera analyser som karakteriseras av sammanhang och integration. Den tematiska analysen i studien presenteras i ett sammanhang som uttrycker respondenternas övergripande berättelse.

Etiska ställningstaganden

I all forskning bör etiska överväganden göras i förhållande till studiens deltagare, för att undvika att de tar skada och för att bevara deras välmående och värdighet (Willig, 2008). Forskare ska försäkra sig om att studiens deltagare är fullt informerade om forskningsproceduren och att de med detta som bakgrund ger sitt informerade samtycke till att delta innan datainsamlingen påbörjas. Vederbörande ska känna till att det är tillåtet att avbryta sitt deltagande när som helst samt att fullständig konfidentialitet gäller (Willig, 2008). I informationsbrevet som skickades ut blev intervjupersonerna upplysta om studiens syfte och kontext, samt förutsättningarna för deras deltagande: att det är tillåtet att avbryta sitt deltagande när som helst och att de kommer att förbli anonyma. Genom att sedan tacka ja till att delta i studien gav de sitt informerade samtycke. Informationen om studiens syfte, frivillighet och konfidentialitet upprepades även i intervjusituationen innan intervjuerna påbörjades.

I skapandet av intervjuguiden var det en viktig strävan att formulera frågor som gav intervjupersonerna möjlighet att berätta om personliga erfarenheter, men utan att de skulle känna sig pressade att berätta sådant som skulle kunna upplevas som alltför privat. I varje enskild intervjusituation anpassades sedan följdfrågor utifrån hur öppen och personlig jag upplevde att personen önskade vara.

Känsliga uppgifter avidentifierades direkt vid transkriberingen för att värna om intervjupersonernas anonymitet under hela processen. Detta innebär att till exempel personnamn är fingerade och arbetsplatser borttagna även i slutprodukten. Urvalet och presentationen av de citat som finns i resultatet gjordes med hänsyn tagen till att personer eller arbetsplatser inte ska gå att identifiera. Detta bedömdes som särskilt viktigt.

Resultat

I första kontakten med intervjupersonen var en vanlig första respons på förändringar i verksamheten att organisationen hade genomgått så många, små och stora, förändringar att intervjupersonen inte riktigt visste vilken av alla dessa förändringar vi skulle tala om. En annan övergripande kommentar är att samtalet som, mot bakgrund av forskningsfrågan, skulle handla om en stor förändring som kan ha betydelse för den egna identitetsutvecklingen, kunde visa sig ta en annan inriktning där den tänkta stora förändringen inte var den som hade haft mest betydelse för individen. Den tid som hade gått sedan den (för individen) betydelsefulla förändringen hade skett upplevdes som kort och i samtalet om det personen hade genomgått visade det sig att förändringen fortfarande upplevdes som något som präglade arbetssituationen och det egna måendet. Tiden före respektive efter förändringen beskrevs på ett tydligt sätt som före respektive efter, där att befinna sig efter förändringen fortfarande kunde vara svårt och ovisst. En ytterligare övergripande kommentar med avseende på förändringars betydelse för individers psykiska mående är att intervjupersonerna inte upplevde att denna fråga hade ställts av någon tidigare och att själva berättandet tycktes fylla en funktion för individen i hanterandet av den genomgångna förändringen. Utifrån dessa förutsättningar kunde sex övergripande teman urskiljas i respondenternas berättelser: *Behov av kontroll*, *Behov av stöttande chef*, *Behov av fortsatt samarbete*, *Behov att vara behövd*, *Behov av fortsatt lärande* och *Behov att överleva*. Med hänsyn till deltagarnas anonymitet och för att underlätta läsningen har de fem intervjupersonerna getts fingerade namn: Hans, Jessica, Josefin, Maria och Ture.

Behov av kontroll

I respondenternas berättelser blir det tydligt att organisationsförändringen har inneburit att förlora kontrollen. Att gå från mycket till lite kontroll beskrevs påverka såväl arbetssituationen som det psykiska måendet i negativ riktning med känslor av otrygghet ”när

man inte riktigt vet vad som förväntas av en” som Jessica uttryckte det. Upplevelsen av att ha förlorat den kontroll som en gång funnits beskrevs som något av det svåraste med den genomgångna organisationsförändringen, vilket till exempel Hans satte ord på:

Ovissheten är värst, det är det väl alltid, och samtidigt ska man göra ett jobb [...] Jag mår mindre bra tills vet ytterligare om hur det blir. Måste bli ytterligare förändring, om det blir till det negativa vet jag inte, men det kan också bli till det positiva. (Hans)

Upplevelsen av kontroll hade också betydelse för måendet under själva förändringsprocessen. Att så långt det var möjligt ha kontroll över själva förändringen beskrevs som viktigt och uttrycktes som att det till viss del skulle kunna kompensera för den förlust som skett av kontroll över de egna arbetsuppgifterna.

Kommande förändringar går nog bra om jag i god tid får veta och kan sätta mig in i för att kunna påverka och ha koll på de olika stegen, och vad som är närmst mig. Generellt blir jag inte så stressad av förändringar, bara jag vet de olika stegen och vart jag ska vända mig. (Maria)

Återfångst av kontrollen beskrevs av bland andra Ture och Hans. Att återerövra kontrollen över sin arbetssituation, antingen genom att få kontroll över sina nya arbetsuppgifter eller genom att åtminstone få kontroll över själva stegen i förändringen, beskrevs som viktigt. Att ha återfått kontrollen beskrevs som att känna sig starkare och tryggare.

Jag trivs absolut idag. Trivs för att har koll på det jag gör, jag lär mig nya saker hela tiden och pratar med andra. Jag känner mig trygg i det jag gör.
(Ture)

Att återfå kontrollen sågs som början på en ny mening med arbetstillvaron, medan att fortfarande uppleva sig vara i en förlust förhindrade en ny mening. Att fastna i känslor av förlust upplevdes också som svårt och innebar mer ifrågasättande av den egna identiteten och de egna värderingarna samt varför man inte hade handlat annorlunda själv under förändringens gång och när man började inse resultatet av förändringen. Jessica resonerade

att, speciellt med avseende att ha gått från mycket kontroll till lite kontroll, hon inte längre kunde stå för sitt arbete.

Behov av stöttande chef

Att gå från att trivas med chefen till att trivas mindre bra med chefen var något som tog stort utrymme för samtliga intervjuade. Relationen med chefen beskrevs av samtliga som än viktigare under en förändring. Att trivseln med chefen upptog så mycket utrymme under intervjuerna, trots att det inte ställdes någon direkt fråga om det, visar att just vid en förändring, som innebär känslor av stress, blir relationen med chefen än viktigare och något som har betydelse för såväl den arbetsrelaterade identitetsutvecklingen som det psykiska måendet. Någon uttryckte att relationen med chefen hade gått från att upplevas vara som medarbetare till att upplevas vara som motarbetare, vilket förvärrade känslan av stress. Det var också här som känslor av besvikelse kom till uttryck.

Jag trivs inte så bra när jag är osäker över min roll och mitt ansvar, bild över krav, vart vi ska framöver och känner osäkerhet med ny organisation.

Relationen med chefen blir annorlunda. (Hans)

Det var också här som frustration blev tydlig i samband med att ha fått för lite eller ingen information om att förändringen skulle ske.

Det blev inte som jag trodde, jag blev ännu mer osäker, frustrerad, irriterad och lite sårad. Fortfarande väldigt frustrerad över att ingen tog det direkt med mig. (Hans)

En stor besvikelse och frustration över att inte ha upplevt sig bli lyssnad på var det som visade sig påverkar måendet i stor utsträckning. Här försämrades också måendet då intervjupersonen upplevde sig ha handlat i enlighet med sina värderingar men ändå inte ha blivit lyssnad på.

Jag hanterade det genom att till en början jobba på. Sen var jag ärlig och tog det med chefen och sa att det här inte kommer att fungera. Jag gör det inte. Jag har varit väldigt tydlig. Då sa min chef att jag fick lösa det själv. Sen ville jag inte ta upp det mer. Jag förstod att det ändå bara skulle hamna på mig själv.

[Jag är] så trött att [jag] varken vet in eller ut. (Jessica)

Både Hans och Jessica uttryckte frustration som övergick i uppgivenhet. En återupprepning av känslan att inte ha blivit lyssnad på var något som ledde till uppgivenhet och i vissa fall hopplöshet. Det var svårast om personen före förändringen hade upplevt sig trivas med sin chef, och dessutom uppskattat denna relation. I något fall påverkades individen i form av sömnsvårigheter, grubbel och att inte kunna fatta beslut. Det var sådana starka reaktioner som kunde leda till att personen inte längre ansåg sig kunna arbeta kvar.

Ett upplevt fortsatt ömsesidigt förtroende från medarbetarens sida beskrevs som avgörande av bland andra Maria. Här uttryckte intervjupersonen att det var just relationen med chefen som, trots att förändringen i sig upplevdes som negativ, fick arbetsituationen att ändå kännas bra såväl före, under som efter förändringen.

Jag mådde ok eftersom jag kände stort förtroende för chefen, det är det som är närmst mig. (Maria)

Att fortsätta känna förtroende för närmsta chefen blev viktigare än allting annat. Å andra sidan, visade det sig att detta också ledde till ett upprätthållande av det sätt på vilket organisationen hade arbetat tidigare.

Min chef var inte heller helt nöjd, vi får jobba ihop oss som vi har gjort innan. Han tror på oss. Vi får lösa det så som det passar för vår verksamhet. (Maria)

Utifrån samtalen blev det tydligt att om individen blir passiv i förändringen och i efterhand känner att hon eller han inte har agerat i enlighet mer hur förändringen upplevdes verkar det passiva agerandet i efterhand få individen att må sämre av just avsaknaden på att ha handlat. Extra påfrestande verkade det bli om det var svårt att stå för det som organisationen hade kommit att stå för. Utifrån beskrivningarna i samtliga samtal tycks det som om just denna erfarenhet ledde till mer omfattande omprövningar av hur medarbetaren nu såg på sin nya situation.

Jag grubblade jätte mycket över vad jag skulle göra med mitt liv och tappade engagemanget. Jag vill känna mig engagerad. (Josefin)

Mer existentiella frågor beskrevs också, kanske inte som en konsekvens av enbart förändringen på arbetsplatsen men som något som hade utlösts av bland annat förändringen på arbetsplatsen.

Även om frågan inte hade ställts så resonerade bland andra Hans och Maria kring behovet av stöd. Här beskrevs dels att det inte gavs något stöd, dels att personen inte själv uttryckte det behov av stöd som utifrån berättelsen verkade upplevas. En person som exempelvis beskrev att ovissheten var svår att hantera, men samtidigt inte hade tagit upp några svårigheter med sin chef, kunde tyckas ha ett stort behov av stöd från sin chef men hade trots det inte tagit upp det.

Fick inget stöd, orkade inte driva det. Pratade inte med någon annan. Varför jag inte gjorde det vet jag egentligen inte. (Hans)

Här blev det också tydligt att även en person som normalt inte ansåg sig behöva stöd saknade det.

Att få stöd beskrevs som avgörande. Dels berättades om stöd som gavs utan att personen själv uttryckte behov av det. Vikten av detta stöd såväl före som efter förändringen betonades.

Det var också bra med det stödet jag fick. Jag trivdes också för att jag fick mycket stöd av chefen. (Maria)

Utifrån dessa beskrivningar verkar det som om just upplevt stöd är avgörande för hur intervjupersonen sedan avslutar sin berättelse om den genomgångna organisationsförändringen. Det tycks som om att ha fått stöd ger en mer positiv erfarenhet medan den upplevda bristen på stöd genomsyrar såväl berättelsen som det sätt på vilket den avslutas.

Behov av fortsatt samarbete

I intervjupersonernas berättelser framkom det också att organisationsförändringen hade resulterat i minskat samarbete. Samarbete som en viktig del i det dagliga arbetsrelaterade måendet men också som en viktig del i de egna värderingarna för hur verksamheten skulle utvecklas vidare betonades. Att gå från fungerande samarbete till mindre väl fungerande

samarbete beskrevs som sorgligt. Stöd från kollegor uttrycktes som något som kunde kompensera en besvikelse och frustration över chefens agerande i samband med organisationsförändringen. Om då inte heller samarbetet med kollegorna fungerade längre upplevdes organisationsförändringen ha inneburit en dubbel förlust. Att ha gått från ett läge där arbetskollegorna hade varit viktiga för personens välmående på arbetsplatsen till att inte längre ha ett samarbete överhuvudtaget eller ett mindre väl fungerande samarbete upplevdes som en saknad och något som var svårt att ersätta. Detta uttrycktes som något som hade tagit tid att bygga upp och som inte enbart bestod av arbetsrelationer utan också hade kommit att utvecklas till sociala relationer. Hur kollegorna skulle uppfatta det som för någon inneburit en ny, upplevd eller befarad, lägre social status som en konsekvens av organisationsförändringen innebar också svåra och energikrävande känslor, något som exempelvis både Hans och Ture hade fått erfara:

Jag samarbetar mindre med andra idag eftersom det inte fungerar. Det är jobbigt, internt vad de andra på företaget tycker. (Hans)

Det var jobbigt, jag blev väldigt osäker på min position. Det handlar mycket om omgivningen, vad de andra ska tycka. Om man får vara kvar eller inte. (Ture)

Att gå från en upplevelse av en positiv till en negativ arbetsplats uttrycktes som påfrestande av bland andra Jessica och Maria. Avsaknad av det samarbete som tidigare funnits beskrevs också i termer av att kollegor mådde dåligt i och med förändringen och att det arbetssätt på vilket samarbetet tidigare fungerat inte längre fanns kvar. En ny, negativ stämning hade gjort att personer som tidigare uppskattat såväl det arbetsrelaterade samarbetet som de sociala relationerna nu inte kände igen sina kollegor längre.

Vi är precis där jag misstänkte att det skulle sluta, det är kaos på hela företaget, det är väldigt negativt, ingen tycker om att gå till jobbet. (Jessica)

Speciellt i de fall där samarbete uttrycktes som inte bara något som var en del av trivseln, utan som något som var en förutsättning för hela verksamheten och den yrkesrelaterade identiteten, upplevdes en förändring i samarbetet som en konsekvens av organisationsförändringen som något som gjorde stor skillnad och därmed påverkade såväl mående som identitet. Maria som

hade en yrkesidentitet där samarbete upplevs som en viktig beståndsdel uttryckte den genomgånga förändringen genom att beskriva hur samarbetet hade påverkats.

Jag samarbetade tidigare med andra i ett arbetslag, planerade och jobbade mycket tillsammans. Det fungerade jätte bra. Min roll var ofta att se till att det blir effektivt, hålla dagordningen, jobba målstyrt, jag gillar att jobba målstyrt. Också framåtsyftande, inte bara närmsta veckan. (Maria)

Att inte längre känna att samarbetet värdesattes i lika stor utsträckning och att den utveckling som samarbetet möjliggjorde då uteblev upplevdes som att det påverkade såväl verksamhetens utveckling som den egna utvecklingen.

Omdefinition i förhållande till kollegorna beskrevs alltså som viktigt. I förhållande till kollegorna utkristalliserade sig också en bild av den egna identiteten efter organisationsförändringen. Här relaterades det egna agerandet under och efter förändringen till kollegors agerande. Jämförande av ny status i gruppen gjordes också och hade betydelse för den egna upplevda statusen efter förändringen. Just jämförande som innebar en upplevd lägre status var något som påverkade måendet och kunde äventyra självständigheten.

Behov att vara behövd

Organisationsförändringen hade fått respondenterna att börja tvivla på om de var behövda. Att ha gått från en stark känsla av att vara behövd till att efter förändringen vara osäker på om det var så längre förstärkte dessutom den besvikelse och frustration som hade uttryckts över en förändrad relation till chefen och kollegorna. Att tidigare ha fått bekräftelse från chef och kollegor och inte längre få det beskrevs som en klar förlust.

Jag såg inte min plats. Det var jätte tråkigt. Jag började tro att de inte trodde på mig. Jag ville vara kvar, men jag ville att något skulle hända, man dör ju på något sätt. (Josefin)

Det blev i förhållande till chefen som individerna definierade om sig själva efter organisationsförändringen och det var också här som vikten av värderingar blev tydligt.

Jag trodde att jag skulle få en tydligare roll och att jag skulle få arbeta mer med dem jag trivdes med. Behövs jag gnager mig hela tiden, den här förändringen innebär en stor uppoffring. Utmaningar idag är relationen med chefen, att jag behöver vara mer synlig och att jag inte känner mig lika viktig och behövd. Jag är osäker på vilken min roll blir framöver. (Hans)

Även Josefin, som beskrev sig själv som väldigt positiv till fler kommande förändringar, uttryckte starkt negativa känslor för att beskriva hur det var att inte se sig själv på en plats. I synnerhet Hans som gav intryck av att tidigare ha haft en tydlig och uppskattad position uttryckte stort tvivel kring att inte längre själv se sig behövd på samma sätt.

Behov av fortsatt lärande

I respondenternas berättelser blir det tydligt att organisationsförändringen har inneburit ytterligare en påfrestning i form av en känsla av att gå från utveckling till stagnation. Ett övergripande tema var således personernas behov av fortsatt lärande.

Organisationsförändringen verkade bli extra påfrestande om det som hade upplevts som en organisation som möjliggjorde utveckling för den egna identiteten nu inte längre beskrevs ha de förutsättningarna. Utifrån beskrivningarna verkade detta vara den största skillnaden i förhållande till hur det var tidigare. Det kan också beskrivas som att individer som redan har upplevt förluster, i form av kontroll samt relationer med såväl chef som kollegor, är extra känsliga för ytterligare belastningar, vilket förlusten av tydliga utvecklingsmål på ett tydligt sätt visade.

Jag tänker mycket på och saknar målbild av vad jag ska göra nu, vad jag ska sikta på de närmsta två-tre åren, för mig själv och för företaget och för min roll i företaget. Jag saknar långsiktighet, om fem år vad jag ska göra då, det tär på en. [Jag] identifierar mig inte med organisationen för jag vet inte vad den är. (Hans)

Utifrån samtalen framgick det att speciellt de som tidigare upplevde sig ha utvecklats, exempelvis genom att ha fått mer ansvar som individ eller genom att ha fått arbeta med för organisationen viktiga utvecklingsfrågor, menade att situationen hade blivit väldigt annorlunda och att det var svårt att förhålla sig till att utveckling som hade upplevts ha en

central roll nu inte längre hade det. Att det inte blev någon kompetensutveckling längre beskrev av bland andra Maria, som upplevde detta som ett problem.

Tänkte direkt att när det inte skulle vara någon utveckling så blev det ingen som sätter sig in i forskning, koppla det mot högskolan. Då skulle det bli problem, det behövdes någon som samordnade verksamheterna. Vi var tidigare längre komna med utveckling och det kan jag se nu att vi ju har backat några steg, det är jag sugen på igen. (Maria)

Utifrån berättelserna verkade det som den upplevda kombinationen av att det nu inte längre skulle vara viktigt att arbeta med utveckling i organisationen och att individen inte längre skulle få utveckling på samma sätt som tidigare var det som fick personen att fundera över frågor som vad jag vill, vad jag tror på och vad jag kan. De som beskrev sig ha utvecklats genom att exempelvis få gå många utbildningar tidigare betonade att utveckling hade genomsyrat organisationen, medan någon som beskrev att exempelvis kompetensutveckling inte heller tidigare hade satsats på nu menade att denna avsaknad blev ännu mer kännbar. Maria, som betonade att den tidigare chefen hade varit utvecklingsorienterad, tyckte att en ny, mindre utvecklingsorienterad chef innebar att det nu inte längre fanns någon tro på att det var viktigt att arbeta med utvecklingsfrågor. Maria beskrev sig gärna vilja göra detta och tyckte sig nu därför inte längre passa in på samma sätt som tidigare.

Jessica och Josefin beskrev den bristande utvecklingen som att komma i otakt. Å andra sidan beskrevs förändringen i sig samt utvecklingstakten för organisationen och individen också som att det kunde ha gått för snabbt och att detta i sig ledde till frågor som vad jag vill, vad jag tror på och vad jag kan.

Mår bättre nu för ett par veckor sedan, för att jag har sagt upp mig och fått ett nytt jobb. Att det bara förväntas att ett par personer löser det fast man inte har den kunskapen. Nu tycker man att man har lärt sig otroligt mycket. Dels gått igenom mycket, lärt mig mycket om mig själv. (Jessica)

Återigen blev det tydligt att om utvecklingen för organisationen upplevs annorlunda än det som är utveckling för individen påverkar det såväl tankar och känslor kring den egna kunskapen, i förhållande till vad som upplevs behövas, som det egna måendet. Utifrån

beskrivningarna verkade det som om det blir extra påfrestande när individen tror att den otakt som har uppstått kommer att kvarstå och då inte längre ser att det egna viljandet och/eller kunnandet passar in, behövs eller att denna otakt påverkar det egna måendet i så stor omfattning att situationen blir ohållbar.

Men jag var på väg att sluta för de såg inte mig, att jag var en potentiell ledare där. På något sätt ville jag att något skulle hända för mig. (Josefin)

Behov att överleva

I intervjupersonernas berättelser framkom det även att organisationsförändringen hade resulterat i mer grundläggande funderingar på meningen. Att undra över meningen och att kunna koppla den till ett eget ansvarstagande var något som tycktes kunna ge ny energi efter det att bristen på energi och engagemang hade blivit allvarlig.

Meningen med att hantera ovisshet beskrevs av Ture och Josefin. Utifrån samtalen blev det också tydligt att strategier för att hantera ovisshet blev viktiga för individen. Från att tidigare inte ha behövt fundera på vad det egentligen innebar beskrev flera att *nästa* gång det blir en förändring, (inte *om* det blir fler förändringar), så vet de i varje fall hur de ska göra och att de klarar av det.

Man har vant sig vid hur man ska hantera det, det blir någon form av rutin, man blir mindre orolig. När det blir nya förändringar så handlar det oftast om antalet [anställda], oftast är det negativt, man vet vad det handlar om. (Ture)

Även om det beskrevs som att förändringar i grunden oftast är negativa, i form av att de innebär minskat antal arbeten eller mindre roliga arbetsuppgifter än tidigare, så kunde det ses en mening med att organisationer anpassar sig till förändrade villkor och att det därmed finns en överlevnad i detta. Det beskrevs som att organisationen kan fortsätta att verka, fast i en annan form, tack vare att det genomförs förändringar. Den upplevda meningen med detta blev då tydlig. För individen beskrevs det också som att det finns en överlevnad i att individen lär sig att hantera fler omvandlingar. Behovet av att också på det individuella planet utveckla strategier för detta sågs därför som nödvändigt och meningsfullt.

Att minska osäkerheten genom att ställa in sig på att förändringar åtminstone till en början upplevs som negativa sågs som en strategi. Det uttrycktes också som om att medarbetare skämtade om att nu är det nya förändringar igen och vi får se hur det går den här gången. Här blev vikten av värderingar tydlig. En person som uttryckte tvivel över att inte ha handlat i enlighet med sina värderingar och varken ha uttryckt dem eller ha blivit lyssnad på kände en fortsatt, men tvivelaktig, samhörighet med organisationen. Då beskrevs ett avståndstagande från de egna värderingarna eller över bristen på att inte ha uttryckt dem. Det var i ett sådant fall som Maria sa sig fortsätta med görandet i den nya organisationen men inte riktigt förstå varför.

Det var också möjligt att en person som inte upplevde sig ha handlat i enlighet med sina värderingar och inte ha uttryckt dem, men ändå upplevde sig ha blivit lyssnad på, kände en fortsatt samhörighet med chefen och organisationen. Dock var detta möjligen en samhörighet med organisationen så som den hade varit tidigare. Här upplevdes snarast att den själ som organisationen beskrevs ha haft tidigare nu inte riktigt fanns längre och att i avsaknad av denna själ blev individen ändå stärkt i de egna värderingarna som dock inte längre var samma som organisationens. Det var i ett sådant fall som Maria sa sig fortsätta med görandet, men mer på det sätt som det hade varit i den gamla organisationen. Det var också något som Ture uttryckte:

Jag fortsatte att jobba på som vanligt, mycket prat med kollegor, bollade med min chef. Jag fick stöd av min chef, men han visste ungefär lika lite som jag gjorde. (Ture)

Både Ture och Josefin uttryckte att det fanns en mening med att kunna hantera förändringar hela tiden. Att det hela tiden sker förändringar uttrycktes också slutligen som något som var just avgörande för trivseln och den egna utvecklingen på arbetsplatsen. Här uttrycktes också en tro på den egna kapaciteten och just det faktum att förändringen var något som i efterhand upplevdes som positivt som något som gjorde att den egna självbilden förändrades och tron på att nya förändringar skulle klaras av på ett lika bra sätt stärktes.

Jag trivs idag, det ändrar sig hela tiden, jag känner att jag växer och åt det håll jag vill växa. Det blev inte som jag trodde, det blev bättre, jag fick en jättekick. (Josefin)

Detta hade dock också en baksida där ett alltför stort, nytt engagemang istället hade en betydelse för måendet.

Jag mår bra, men jag har jobbat för mycket, jag har tagit på mig för mycket. Förra sommaren kände jag mig inte utvilad efter mina fem, sex veckors semester. Det var en övertändning istället. Jag fick prestationsångest. (Josefin)

Även Jessica uttryckte överbelastning:

Jag var så slutkörd, så jag visste knappt hur man skulle vända blad i boken. (Jessica)

Oavsett om upplevelsen av att kunna påverka gällde att påverka inom den existerande organisationen i form av att hitta en ny plats där, eller att anse sig vara tvungen att påverka genom att försöka hitta en ny plats utanför den existerande organisationen, blev det utifrån berättelserna tydligt att detta krävde mycket energi. En upplevelse av att ha förlorat energi fanns oavsett om påverkandet innebar att ha hittat en ny plats inom eller utanför den existerande organisationen. Dock var upplevelsen av att ha förlorat energi mindre om påverkandet hade skett i kombination med att ha känt sig blir lyssnad på. Jessica, som hade påverkat sin situation eftersom hon upplevde sig inte bli lyssnad på, beskrev att orken hade tagit slut på ett mer dramatiskt sätt.

Att folk går in i väggen, det förstår jag verkligen. Jag började känna så, det var att man inte kunde ta några beslut, det blir ju inte bara på jobbet, det blir överallt. Jag kan verkligen förstå att folk inte orkar. (Jessica)

Utifrån samtliga berättelser framgår det att grubbel över det egna existerandet i den existerande organisationen ställs på sin spets efter en förändring, vilket tar mycket energi, och att individens existerande innanför eller utanför organisationen kommer i ett annat ljus. Det har också funnits en strävan hos individer att gå från det som upplevs negativt till något positivt, vilket kan tolkas som att de går in i en identitet som ”överlevare”.

Diskussion

Resultatdiskussion

Denna studie syftade till att besvara följande två forskningsfrågor: Hur förhåller sig medarbetare till organisationsförändringar? Vilka faktorer har betydelse för att stödja medarbetarens identitetsutveckling i samband med organisationsförändringar? Svaret på den första frågan är sammanfattningsvis att när organisationen och individen hamnar i obalans upplevs en energikrävande stävan efter att återfå balansen. Svaret på den andra frågan är att faktorer som att upprätthålla mer grundläggande behov som trygghet, samhörighet och uppskattning har betydelse för att stödja medarbetarens identitetsutveckling i synnerhet samband med organisationsförändringar. Nedan diskuterar jag studiens resultat mer ingående med fokus på resultatets teman *Behov av kontroll*, *Behov av stöttande chef*, *Behov av fortsatt samarbete*, *Behov att vara behövd*, *Behov av fortsatt lärande* och *Behov att överleva*.

Inte så överraskande visar studien att behov av kontroll är ett framträdande tema i samband med förändringar. Förlusten av kontroll upplevs som obehaglig och innebär känslor av förnekande, ilska, frustration och stress. Med vetskap om förändringsmodeller av Bridge (2008) och Janssen (1996) där vanliga känslor när det gäller att lämna avslutningsfasen och gå till den neutrala zonen är just förnekande, chock, ilska, frustration, stress och ambivalens samt att gå från förnekande till förvirring något som innebär känslor av rädsla och ångest blir detta förståeligt. Det som karaktäriserar medarbetarnas berättelser är att återfångsten av kontroll är något som strävas efter. Viktigt verkar vara att få någon form av kontroll, som i den mån det inte går att få kontroll över den nya situationen, åtminstone kan vara att få kontroll över själva förändringen. Dessa två teman känns igen från förändringsmodellerna där den neutrala zonen enligt Bridge (2008) innebär förvirring samt pendling mellan det gamla och det nya, vilket är energikrävande och smärtsamt för individen samt skapar förvirring. Till skillnad från Bridges teori är pendlingen mellan det gamla och det nya dock inte så tydlig i min studie, möjligen snarare som en pendling mellan olika känslolägen.

Inte heller så överraskande, men värt att understryka, är vidden och vikten av chefens roll som meningsbärare i synnerhet vid förändringar. Flertalet forskare framhäver på senare tid vikten av meningsskapande vid förändringsarbete. Såväl Conroy och O'Leary-Kelly (2014) som Pitsakis, Biniar och Kuin, (2012) och Reissner (2010) diskuterar betydelsen av att skapa mening. Samtliga intervjupersoner berättar att ett förlorat förtroende för chefen å ena sidan,

eller ett fortsatt förtroende å andra sidan, är något som har försvårat respektive underlättat för medarbetaren att se mening i den nya situationen. I Janssens (1996) teori beskrivs sammanfattningsvis att det är viktigt att förstå vilket rum medarbetare befinner sig i och hur de reagerar där. Hur medveten chefen är om detta behov och agerandet utifrån det tycks ha stor betydelse och berättandet om chefens roll och budskap i samband med förändringen har tagit stort utrymme hos och mycket energi av samtliga intervjupersoner.

Ett tydligt resultat i min studie är vikten av att beakta individens värderingar i synnerhet vid förändringar. Detta framgår ur teman ”Behov av stöttande chef”, ”Behov att vara behövd” och ”Behov att överleva”. En medvetenhet om att en värderingsstyrd verksamhet kan möta behovet av en formulering för ”Jag är, jag värderar, jag känner” i identitetens innersta kärna kan underlätta förändringsarbete. Att arbeta med värderingar såväl under förändringen som efter för att visa på vad det nya står för tycks då viktigt. I enlighet med Ashforths (2008) forskning sker då en utveckling från den smala formuleringen i identitetens kärna, via identitetens innehåll i form av ”Jag bryr mig om, jag vill, jag tror, vanligtvis gör jag, jag kan” till den bredare formuleringen i beteenden och ”Jag gör”. Att omsätta värderingar till beteenden och göranden blir då ett aktivt sätt att möta individers behov i förändringen.

När det gäller behov och identitetsutveckling är meningsskapande, vilket uttrycks i bland annat temat ”Behov att vara behövd” en process som tillfredsställer grundläggande mänskliga behov. Identitetsutveckling gör det möjligt att hantera ångest, oförenlighet och tvetydighet (Reissner, 2010). Visserligen befinner vi oss då relativt långt upp i Maslows behovstrappa⁴ på de steg som står för sociala behov, behov av uppskattning och behov av självförverkligande. Möjligen kan identitetsutvecklingen också sägas ha tillfredsställt trygghetsbehovet i form av kontroll, struktur och gränssättning, men tyngdpunkten får ändå sägas ligga på de tredje och fjärde behovstrappsstegen sociala behov och behov av uppskattning.

Wiklunds (2007) studie visar att dagens organisatoriska modeller alltmer utvecklas mot att kollektiva institutioner försvinner för att istället ersättas med individuellt ansvar. Resultaten i min intervjustudie visar dock tydligt på att detta inte är en fruktbar utveckling ur ett medarbetarperspektiv. Tvärtom verkar Maslows tredje behovstrappssteg med sociala behov vara viktigare att värna om vid förändringar än vad jag i allmänhet har uppfattat utifrån teorier

⁴ Maslows behovstrappa eller hierarki: Steg 1 Kroppsliga behov, Steg 2 Trygghetsbehov, Steg 3 Sociala behov, Steg 4 Behov av uppskattning, Steg 5 Självförverkligande behov.

om organisationsförändringar och identitetsutveckling. Samtliga fem medarbetare från de fem olika organisationerna har i temat ”Behov av fortsatt samarbete” uttryckt vikten av det sociala behovet i vid förändringar, speciellt om ”Behov av stöttande chef” inte var tillgodosett. Detta kan sägas vara en vandring neråt i behovstrappan där ett otillfredsställt behov av uppskattning i form ”Behov av stöttande chef” gjorde att det sociala behovet i form av ”Behov av fortsatt samarbete” upplevdes som än viktigare och om då inte heller detta behov tillgodosågs skedde en ytterligare vandring neråt i behovstrappan till det andra trappsteget som är trygghetsbehovet.

Denna vandring neråt från behov av uppskattning och sociala behov till trygghetsbehov uttrycktes av de intervjuade som en ytterligare förlust, där att ha gått från behov av uppskattningstrappsteget till sociala behovstrappsteget var den första förlusten och att gå från det sociala behovstrappsteget till trygghetsbehovstrappsteget var den andra förlusten. Prioriteten och styrkan i behovshierarkin innebär att för att nå det översta självförverkligande trappsteget, som kopplas till motivation, måste de mer grundläggande behoven först tillgodoses, vilket innebär att sociala behov och behov av uppskattning först tillgodoses. Detta illustrerar också ”Behov att överleva” där så kallade ”coping” (Judge et al, 1999) strategier hjälper individen att hantera de grundläggande behoven till skillnad från mer självförverkligande, expressiva beteenden. Det är självförverkligandebehovet som kan kopplas till växtmotivation, så en vandring neråt i behovstrappan är en förlust även ur ett organisationsperspektiv. Organisationens uppgift vid förändringar torde då bli att främja individers tillfredsställande av trygghetsbehov, sociala behov och behov av uppskattning.

Samtliga fem medarbetare från de fem olika organisationerna har uttryckt ovisshet och att den innebär minskat arbetsrelaterat välmående. Att främja individens identitetsutveckling består då i att minska ovissheten. I teorin beskrivs att tydliga identiteter minskar osäkerhet, då de existerar som berättelser som förklarar vem en individ är för individen själv och för andra. Genom att dela berättelser skapas identiteter, förhandlas och aktiviteter internaliseras som överensstämmer med framträdande drag i deras identitet (Conroy & O’Leary-Kelly, 2014).

Samtliga uttrycker också ett lärande, såväl i förhållande till den genomgångna förändringen, som i form av en tillit till att framtida förändringar också kommer att gå bra. Forskning av bland andra Campell och Campell (2009) visar att en lärandeorientering har ett samband med benägenheten att vara positiv till förändring. I medarbetarnas berättelser märks en strävan

efter ett positivt avslut, vilket i min studie kan tyda på att om hur det blev upplevt som positivt blir den nyvunna förändringskompetensen i sig något som ger medarbetarna tillit till att eventuella, nya förändringar också kommer att gå bra.

Metoddiskussion

Urval. De fem intervjupersoner som medverkar i studien valdes med hänsyn till forskningsfrågan för att de har erfarenhet av det fenomen som undersöks (förändringar). En stor andel av de tillfrågade (fem av sex) tackade ja till att delta. Detta kan betraktas som en styrka eftersom stort intresse också bör innebära en vilja att dela med sig av sina upplevelser och att beskriva dem på ett levande sätt. Några betraktade intervjutillfället som en värdefull möjlighet att reflektera över sin situation och att få summera sina erfarenheter. Detta kan vara en bakgrund till att det under intervjuerna fanns ett stort engagemang.

Datainsamling. Med intervjuguiden som grund fick intervjuerna tydligt fokus och frågorna uppmanade till en så tydlig bild som möjlig av medarbetarnas upplevelser. Det är dock möjligt att annan betydelsefull information hade framkommit i intervjuer med mindre grad av struktur.

I forskningsintervjuer finns ofta en maktasymmetri mellan intervjuaren och deltagaren, eftersom intervjuaren både har kompetens och kontroll över intervjusituationen på ett sätt som deltagaren inte har (Kvale & Brinkmann, 2009). Det kan finnas en risk att intervjupersonerna då beskriver sina upplevelser utifrån ett behov av att ge de svar som uppfattas som önskvärda eller korrekta (Kvale & Brinkmann, 2009). Att intervjupersonerna själva fick välja plats för intervjuerna har dock förhoppningsvis bidragit till en mer avslappnad atmosfär och att de har varit mer trogna sina personliga upplevelser.

Analys och resultat. Jag har kontinuerligt läst relevant litteratur om organisationsförändringar för att öka min förförståelse, eftersom förförståelsen är viktig när forskaren närmar sig och ska försöka förstå ett fenomen (Willig, 2008). Jag upplever att läsningen har hjälpt mig att bättre förstå exempelvis de faser individer går igenom i samband med förändringar. Men det har också varit en utmaning att både ta hänsyn till de nya kunskaperna från litteratur och forskning och samtidigt tolka materialet utifrån dess egna premisser. Jag trodde att upplevelsen skulle vara att organisationsförändringar är förenade med visst obehag men att olika tolkningar är möjliga. Min föreställning på förhand var att

individer skulle ha olika erfarenhet av förändringar och jag var nyfiken på att fördjupa innebörden och betydelsen samt hitta det unika. Teman *Behov av kontroll* och *Behov av stöttande chef* var inte så överraskande, men uttrycktes starkare än jag hade anat. Det tema som överraskade mig var *Behov av fortsatt samarbete*. *Behov att vara behövd* anade jag utifrån min förförståelse och teorin att skulle vara viktigt, vilket också bekräftades. På samma sätt anade jag utifrån teorin att *Behov av fortsatt lärande* skulle vara viktigt. Däremot uttrycktes *Behov att överleva* och att hitta strategier för det starkare än jag hade uppfattat utifrån litteraturen.

Förslag till framtida forskning

Studien bidrar till kunskapsutvecklingen gällande arbetsrelaterad identitetsutveckling. Med studiens resultat som bakgrund ser jag ytterligare några frågor som skulle kunna vara ämne för framtida studier. Studiens fenomen (organisationsförändringar) skulle kunna undersökas ytterligare från såväl ett personal- och arbetslivsperspektiv som ett mer behandlande, beteendevetenskapligt perspektiv. Jag har i diskussionen tagit upp bland annat chefs roll som meningsbärare och värderingsstyrd verksamhet. Båda dessa aspekter vore intressanta att undersöka ytterligare både i allmänhet och vid förändringar i synnerhet.

Identitetsutvecklingens betydelse för det psykiska måendet vore också intressant att undersöka mer ingående än vad som gjorts i denna studie. Det vore även intressant att göra en longitudinell kvalitativ studie och få möjlighet att komma tillbaka till intervjupersonerna efter en tid för att undersöka utvecklingen.

Referenser

- Ahnlund, A. (2012). Stark lärandekultur föder framgång. Hämtat 11 februari 2014 från <http://www.hrbloggen.se/2012/09/stark-larandekultur-framgang.html>
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ashforth, B. E., Harrison, S., & Corley, K. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34: 325-374.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 2006; 3: 77-101.
- Bridge, W., Mitchell, S. (2008). *Leading transition: A new model for change*. Leader to leader 2: Enduring insights on leadership from the Leader to Leader Institute's award-winning journal. Hesselbein.
- Campell, D. J., & Campell, K. M. (2009). Embracing Change: Further Examination of a "Capabilities and Benevolence" Beliefs Model in a Military Sample. *Military Psychology*, 21:351-364 Department of Behavioral Sciences and Leadership, United States Military Academy, West Point, New York.
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, March 2011, 10(1):46-73.
- Conroy, S. A., & O'Leary-Kelly, A. (2014). Letting go and moving on: Work-related identity loss and recovery. *Academy of Management Review*, January 2014, Vol. 39 No 1. 67-87.
- Collin, K. (2008). Work-related identity in individual and social learning at work. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 21 No 1, 2009.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organisation Development; Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Prentice Hall, Sixth Edition.
- Haneberg, L. (2005). *Organization Development*. ASTD Press.
- Hogg, M. (2009). Managing self-uncertainty through group identification. *Psychological Inquiry*, 20: 221-224.

- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review*, 35: 135-154.
- Janssen, C. (1996). *Förändringens fyra rum*. Wahlström & Widstrand.
- Judge, T. A., Thoreson, C. J., Pucik, V. & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107-122.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2. Uppl.) (S. - E. Thorhell, Övers.). Lund: Studentlitteratur.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York. Harper & Brothers.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Melén Fäldt, M. (2010). *Change competence. A study of employees' experiences and learning during organizational change*. The Department of Psychology, Lund University.
- Neves, P. (2009). Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions. *Journal of Change Management*, Vol. 9, No. 2, 215-231, June 2009.
- Pitsakis, K., Biniar, M., & Kuin, T. (2012). Resisting change: organizational decoupling through an identity construction perspective. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25, No. 6, 2012.
- Price, D., & Van Dick, R. (2012). Identity and Change: Recent Developments and Future Directions. *Journal of Change Management*. Vol. 12, No. 1, 7-11, March 2012.
- Reissner, S. C. (2010). Change, meaning and identity at the workplace. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 23 No. 3, 2010.
- Schein, E. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, 9, 27-47.
- Schein, E. H. (2005). From Brainwashing to Organizational Therapy: A Conceptual and Empirical Journey in Search of "Systemic" Health and a General Model of Change Dynamics. *Reflections*, Volume 6, Numbers 8-10.

Stryker, S. och Serpe, R. T. (1982), "Commitment, identity salience, and role behavior: theory and research example", in Ickes, W. and Knowles, E. S. (Eds), *Personality, Roles, and Social Behavior*, Springer, New York, pp. 199-218.

Svensson, L. (1984). *Människobilden i INOM-gruppens forskning: Den lärande människan*. (Rapport nr 3) Göteborg: Göteborgs universitet, Pedagogiska institutionen.

Thomas, D., & Brown, J. S. (2013). *En ny lärandekultur: att odla fantasin för en ständigt föränderlig värld*. Göteborg: Daidalos.

Van Dijk, R., & Van Dick, R. (2009). Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities. *Journal of Change Management*, Vol. 9, No. 2, 143-163, June 2009.

Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Blackwell, Oxford.

Wiklund P. (2007). *Kampen för människovärdet. Om identitet i ett föränderligt arbetsliv*. Doktorsavhandling. Stockholm: Karolinska Institutet.

Willig, C. (2008). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. Open University Press.



LUNDS
UNIVERSITET

Hej,

Det här informationsbrevet riktar sig till dig som genomgått en omfattande organisationsförändring på din arbetsplats. Jag är intresserad av att belysa vilken betydelse omfattande organisationsförändringar har för medarbetares arbetsrelaterade identitetsutveckling och psykiska mående, därför vill jag gärna veta mer om hur förändringen på din arbetsplats har påverkat dig.

Studien är en kandidatuppsats i psykologi vid Lunds Universitet. Att delta i studien innebär att du blir intervjuad under cirka en timme. Intervjun kommer att spelas in och sker på en plats som passar dig. Deltagandet är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta din medverkan. Allt material kommer att avidentifieras under analysarbetet och i slutprodukten, så du kommer att vara helt anonym. Examensarbetet kommer i första hand att läsas av lärare och studenter på Psykologiska Institutionen vid Lunds Universitet, men kommer även att publiceras digitalt och vara tillgängligt för allmänheten.

Jag kommer att kontakta dig på telefon under vecka 10 för att höra om du är intresserad av att delta. Givetvis är du välkommen att höra av dig till mig innan dess om du vill anmäla ditt intresse och/eller om du har några frågor. Ditt eventuella deltagande skulle vara mycket värdefullt!

Med vänliga hälsningar,

Linda Kjellnäs
Psykologi kandidat
Mailadress
Telefonnr

Berätta om när du började jobba här som nyanställd.

- Vad var dina arbetsuppgifter?
- Trivdes du med ditt arbete från början? På vilket sätt då/på vilket sätt inte?
- Samarbetade du med andra? Hur funkade det? Vilken roll hade du i laget?
- Fanns det något som kändes särskilt utmanande på jobbet när du började?
- Hur har du utvecklats i jobbet sedan dess? Vad tyckte du om det?

Berätta om hur du jobbar idag.

- Vad har du för arbetsuppgifter idag?
- Trivs du med ditt arbete idag? På vilket sätt då/på vilket sätt inte?
- Samarbetar du med andra idag? Hur funkar det? Vilken roll har du i laget?
- Finns det något som känns särskilt utmanande på jobbet numera?
- Känner du att din kompetens kommer till sin rätt? Hur då?

Berätta om den stora förändringen som nyss har genomförts på din arbetsplats.

- Hur fick du veta att den här förändringen skulle ske? Hur kändes det då?
- Hur trodde du att förändringen skulle påverka dig?
- Hur hanterade du detta (innan förändringen ägde rum)? Fick du något stöd i detta?
- Blev det som du trodde?
- Hur mårde du under tiden som den här förändringen pågick? Fick du stöd i detta?
- Hur mår du idag? *Om personen mår dåligt: Får du stöd i detta?*
- Hur skulle du ställa dig till fler kommande förändringar på jobbet?
- Har du någon gång funderat på att byta jobb på sistone? Varför/varför inte?