

# Organisation i förändring

---

En fenomenografisk studie  
om avveckling och omloka-  
lisering av en avdelning i  
en organisation

Andrea Arcos Olsson

---

Handledare  
Tina Kindeberg



## Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 15 hp
Sidantal:	41
Titel:	Organisation i förändring. En fenomenografisk studie om avveckling och omlokalisering av en avdelning i en organisation.
Författare:	Andrea Arcos Olsson
Handledare:	Tina Kindeberg
Datum:	2016-01-14
Sammanfattning:	<p>Studiens syfte är att öka förståelsen för hur ledning och medarbetare tänker om och uppfattar avveckling och omlokalisering. Bakgrunden till förändringen var att en avdelnings verksamhet i en multinationell organisation stängdes ner (avvecklades) i Sverige och flyttades utomlands (omlokaliserades). Studien har en fenomenografisk metodansats och det empiriska materialet baseras på kvalitativa semistrukturerade intervjuer med en representant från ledningsgruppen (informant) och sex medarbetare (respondenter). Resultatet av studien visade att även om förändringen från ledningens sida hade varit välplanerad med ett klart motiv och en väl kommunicerad tidsplan hade det inte nått fram till medarbetarna. Enligt respondenterna har samsyn till förändringens motiv inte uppnåtts och erfarenhet har inte tillvaratagits i förändringsprocessen. Brist på konkret information om förändringens praktiska innebörd för respektive medarbetare var enligt respondenterna en anledning till att det var svårt att ta beslut om eventuell flytt utomlands. Ledningens fokus var under förändringen, enligt respondenterna, att få avdelningen på plats utomlands vilket ledde till att medarbetare som valde att inte flytta med utomlands "glömdes bort". Samtidigt uttryckte samtliga respondenter att de på olika sätt och i olika grad fått stöd från organisationen under förändringsprocessen samt att utvecklingsmöjligheterna inom organisationen var goda. Resultatet styrker vikten av samsyn för att förändring ska falla väl ut.</p>
Nyckelord:	organisationsförändring, omorganisering, omlokalisering, avveckling.

## Innehållsförteckning

Förord .....	i
1 Inledning.....	1
1.1 Beskrivning av problemområdet.....	1
1.2 Bakgrund och problemformulering .....	1
1.3 Syfte och forskningsfrågor .....	2
1.4 Uppsatsens disposition .....	2
2. Teori och tidigare forskning.....	4
2.1 Litteratursökning och källkritik .....	4
2.2 Organisationstyper .....	4
2.3 Förändring.....	5
2.4 Organisationsförändring ur ett organisationsperspektiv.....	5
2.4.1 Lewins modell för förändring.....	7
2.4.2 Kotters modell för förändring.....	7
2.4.3 Processuell ansats till organisationsförändring .....	8
2.5 Organisationsförändring ur ett medarbetarperspektiv .....	9
2.5.1 Motstånd och acceptans för organisationsförändring .....	10
2.5.2 Förhållningssätt och försvarsmekanismer vid organisationsförändringar.....	11
2.6 Sammanfattning av berörd teori och tidigare forskning .....	12
3. Metod .....	14
3.1 Kvalitativ metod.....	14
3.1.1 Metodologisk utgångspunkt .....	14
3.1.2 Fenomenografi.....	15
3.2 Tillvägagångssätt.....	16
3.2.1 Urval av informant och respondenter .....	17
3.2.2 Avgränsningar .....	18
3.3 Metodval och analys av insamlad empiri .....	18
3.3.1 Intervjuer .....	18
3.3.2 Dokument .....	19
3.3.3 Dataanalys .....	19
3.4 Kvalitet på undersökningen.....	20
3.4.1 Validitet och Reliabilitet.....	21
3.4.2 Tillförlitlighet .....	21
3.4.3 Äkthet .....	22

3.5 Etiska överväganden.....	22
3. 6 Metoddiskussion.....	24
4. Resultat och analys.....	26
4.1 Organisationsförändringen ur organisationens perspektiv .....	26
4.2 Organisationsförändringen ur medarbetarnas perspektiv.....	29
4.2.1 Motiv till organisationsförändringen .....	30
4.2.2 Organisationsförändringens genomförande.....	31
4.2.3 Följder av organisationsförändringen .....	33
4.2.4 Respondenternas uppfattningar kring organisationsförändringens förbättringsmöjligheter .....	36
5. Sammanfattande diskussion.....	38
5.1 Studiens slutsats.....	41
5.2 Vidare forskning .....	41
Referenser.....	42
Bilaga 1.....	a
Bilaga 2.....	b
Bilaga 3.....	d

## **Förord**

Ett stort tack till min kontaktperson inom den studerade organisationen, informanten, för din hjälpsamhet och generositet. Möjligheten du gav mig att få genomföra min studie inom den aktuella organisationen har varit ovärderlig för mig.

Jag vill även tacka alla respondenter som ställde upp, gav av sin tid och delade med sig av sina erfarenheter.

Till sist vill jag rikta ett stort tack till min handledare, Tina Kindeberg, som hjälpt mig att hålla riktningen under resans gång. Tack Tina för ditt tålamod och ditt engagemang.

Malmö, januari 2016

Andrea Arcos Olsson

# 1 Inledning

Inledningen börjar med en introduktion till organisationsförändringar, en beskrivning av avdelningen där studien genomförts och en problematisering kring förändringar i organisationer. Därefter redogörs för studiens syfte och forskningsfrågor. Avslutningsvis beskrivs uppsatsens disposition.

## 1.1 Beskrivning av problemområdet

Tillvaron i organisationer präglas av ständig förändring (Angelöw, 2010). Utgångspunkten i en föränderlig omgivning tycks vara att organisationsförändringar kan, ska och måste klaras av (Sturdy & Grey, 2003). Organisationer förändras ständigt och organisationsförändringar kan orsakas av globalisering, ny teknik, effektivisering, ökade krav på lönsamhet och organisationers tillväxt och expansion vilket medför nya mål för verksamheten (Angelöw, 2010; Dawson, 2003).

Organisationsförändringar misslyckas ofta, uppemot två tredjedelar av alla förändringar i organisationer lyckas ej (Beer & Nohria, 2000; Sturdy & Grey, 2003). Avgörande för organisationsförändringars utfall och individers reaktioner på förändringar är i vilken utsträckning förändringar är självvalda eller påtvingade och om de uppfattas som positiva eller negativa (Angelöw, 2010).

Studier av organisationsförändringar har ökat markant och som en följd av det har många modeller och teorier om organisationsförändring uppkommit (Alvesson & Sveningsson, 2008). I den aktuella studien används Lewins kraftfältmodell för att beskriva en förändrings olika faser, Kotters 8-steps modell för förändring och processuell ansats till organisationsförändring. Kotters modell för organisationsförändring används för att förstå för studien aktuell organisations egen modell för förändring. Processuell ansats till organisationsförändring beskriver förändring som en process i vilken berörda individers erfarenheter och meningsskapande är centralt för förändringen. Utöver modellerna för förändring redogörs bland annat även för teori kring förändringsstrategier, dimensioner av förändringar, anledningar till att organisationsförändringar uppkommer, reaktioner vid förändringar och förhållningssätt vid förändringar.

## 1.2 Bakgrund och problemformulering

Det finns mycket skrivet kring organisationsförändringar och vad som krävs för att förändringar ska lyckas (Alvesson & Sveningsson, 2008). Enligt Dawson (2003) är det inte märkligt att medarbetare visar motstånd mot förändringar när många förändringsinitiativ misslyckas. Motstånd mot organisationsförändringar är inte absolut utan berörda individer kan möta förändringar med acceptans i viss utsträckning men samtidigt motsätta sig alltför omfattande förändringar (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Min studie utförs på en avdelning, avdelning X, inom en multinationell organisation (Nationalencyklopedin, <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/multinationellt-f%C3%B6retag>, hämtad 151130). Avdelning X finns i Sverige och arbetar med logistik och transport. Avdelning X är en del av en större logistik organisation som finns utomlands. Under en två års period ska avdelning X avvecklas och omlokaliseras till den övergripande logistik organisationen i utlandet. Förändringen är en pågående föränd-

ringsprocess som påbörjades sommaren 2014 och förväntas pågå fram till början av hösten 2016. En förändringsprocess som beräknas pågå under cirka två års tid.

Forskning kring organisationsförändringar utgår vanligen från ledningens perspektiv och inte lika mycket från medarbetarnas perspektiv (Dawson, 2003). Alvesson och Sveinsson (2008) beskriver att det i en organisationsförändring är viktigt att granska samtliga parter i förändringsprocessen och inte enbart de som ska förmedla eller genomföra förändringen. I och med att organisationsförändringar sker ofta (jfr Angelöw, 2010) anser jag att det är viktigt att förstå medarbetarnas uppfattningar kring förändringen.

### ***1.3 Syfte och forskningsfrågor***

Syftet för studien är att öka förståelsen för hur ledning och medarbetare tänker om och uppfattar avveckling och omlokalisering.

Med utgångspunkt i avvecklingen och omlokaliseringen av avdelning X vill jag belysa arbetet med förändringen från ledningens håll och berörda medarbetares uppfattningar kring förändringen. För att öka förståelsen för medarbetarnas uppfattningar bör de ses i dess kontext, det vill säga ledningens intentioner med organisationsförändringen. För att försöka besvara mitt syfte väljer jag att utgå från följande forskningsfrågor:

Hur motiverar ledningen (representant från ledningsgruppen) arbetet med organisationsförändringen?

Hur tar enskilda medarbetare emot besked om avveckling och omlokalisering?

Fokus i aktuell studie är berörda medarbetares uppfattningar om den avveckling och omlokalisering som skett av avdelning X. För att tolka medarbetarnas uppfattningar kring organisationsförändringen har jag valt att presentera den organisatoriska kontexten för förändringen. Den organisatoriska kontexten utgår från uttalanden av en representant från ledningsgruppen. Studien är ingen utvärdering av avvecklingen och omlokaliseringen i och med att förändringen fortfarande pågår. Studien skildrar snarare sex medarbetares uppfattningar av förändringen och ledningens intentioner med förändringen.

### ***1.4 Uppsatsens disposition***

Uppsatsens första kapitel är studiens inledning där bakgrund till studien, syfte och forskningsfrågor anges. Andra kapitlet beskriver teori och tidigare forskning. Kapitlet omfattar teori kring organisationstyper och förändring och därefter följer en övergripande indelning i organisationsförändring ur ett organisationsperspektiv respektive ur ett medarbetarperspektiv. En teoretisk referensram skapas genom Lewins modell för förändring, Kotters 8-steps modell för förändring, processuell ansats till organisationsförändring, teorier kring motstånd, acceptans, förhållningssätt och försvarsmekanismer. Kotters modell för förändring beskrivs eftersom den utgjort grunden för organisationens egen modell för förändring. Den processuella ansatsen beskrivs för att kontrastera Kotters modell för förändring. Det tredje kapitlet är ett metodkapitel där jag redogör för metodologiska utgångspunkter, tillvägagångssätt, metodval och dataanalys, kvalitet på undersökningen, etiska överväganden och metoddiskussion. I fjärde kapitlet redovisar jag resultatet och analysen av min empiri i ett samlat kapitel. Till och börja med beskrivs dispositionen av resultatredovisningen, därefter beskrivs förändringen ur organisationens perspektiv för förståelse för det sammanhang i vilket förändringen sker och slutligen beskrivs förändringen ur medarbetarnas perspektiv för förståelse för uppfattningar

vid förändringen. Uppsatsens femte kapitel är en sammanfattande diskussionsdel med slutsats och förslag till vidare forskning.



## 2. Teori och tidigare forskning

Avsnittet om teori och tidigare forskning inleds med en beskrivning av litteratursökning och källkritik. Därefter följer en beskrivning av organisationstyper och förändring. Vidare beskrivs organisationsförändring ur organisationsperspektiv och ur medarbetarperspektiv. Slutligen görs en kortfattad sammanfattning av teori och tidigare forskning.

### 2.1 Litteratursökning och källkritik

Jag började att söka efter källor och tidigare forskning om organisationsförändring i bibliotekskatalogen Lovisa på Lunds universitet. Därefter fortsatte sökandet efter relevanta artiklar i LUBsearch. Jag använde mig av sökord både på svenska och engelska såsom organisationsförändring, omlokalisering, avveckling, omorganisering, organizational change management, organizational change, emotions och uncertainty. Det blev tydligt att det finns en hel del tidigare forskning kring organisationsförändringar ur ett organisatoriskt perspektiv men inte lika mycket ur ett medarbetarperspektiv, det vill säga hur medarbetare uppfattar organisationsförändring.

Jag har använt artiklar som blivit peer-reviewed granskade. Enligt Cohen et al (2011) bör forskare i möjligaste mån använda sig av primärkällor och inte sekundärkällor. Det är något jag försökt ta hänsyn till genom att jag i möjligaste mån ur sekundärkällor sökt upp och använt primärkällor. Exempel på primärkällor som använts är Mintzberg, Kotter och i viss mån Lewin.

### 2.2 Organisationstyper

I teori kring organisationsförändringar beskrivs olika typer av organisationer och hur de är uppbyggda, bland annat enligt Henry Mintzbergs (1979) modell. Mintzbergs (1979) modell utgår från fem grundläggande organisationstyper; *enkel struktur*, *maskinbyråkrati*, *professionell byråkrati*, *divisionaliserad form* och *adhokrati*. Jag har valt att beskriva olika organisationstyper då jag tänker att de formar den kontext som aktuell studies empiri finns i och för förståelse för de möjligheter till ledning som finns i aktuell organisationsförändring. Mintzberg (1979) beskriver att i de organisationer där de styrande strävar efter att behålla kontrollen över beslut centraliseras beslutsfattandet, något som motiveras med en strävan efter att underlätta för samordning. I den mån villkor för beslutsfattande präglas av centraliserat beslutsfattande uppstår enkel struktur. Maskinbyråkrati förekommer i stora organisationer där arbetet i hög grad är standardiserat. Arbetsuppgifterna utförs på rutin då de är enkla, repetitiva, formaliserade och ytterst specialiserade. Inte enbart arbetsuppgifterna är standardiserade utan även ansvarsfördelning, kommunikationskanaler, regler på arbetsplatsen och hierarkier för auktoritet är strukturerade. I de fall enkla och repetitiva arbetsuppgifter måste utföras på ett exakt sätt av individer anses maskinbyråkrati vara den mest effektiva organisationstypen. Arbetet präglas av rutiner och kontroller vilket kan förstöra meningen med arbetet för individen. I situationer där individer strävar efter att minimera chefers påverkan på deras arbete sker horisontell decentralisering, vilket ger upphov till professionell byråkrati. Berörda individer arbetar självständigt och koordinerar arbetsuppgifter för att standardisera kompetens. I organisationer, inom i huvudsak privat sektor, som existerar på olika marknader används divisionaliserad form för arbetet. Organisationer delas in i divisioner utifrån de marknader de existerar inom och får då kontroll över operativa funktioner

som krävs för att bistå den specifika marknaden med varor och tjänster. Divisionerna är autonoma enheter utan behov att koordinera sin verksamhet med andra. Till varje huvudkontor räknas ett antal divisioner och kontrollspannet är brett. Slutligen uppstår ad-hokratier då organisationen utgörs av arbetsgrupper till vilka makten är decentraliserad och som är fria att samordna sig för ömsesidig anpassning (ibid).

Beslutsfattande i organisationer beror bland annat på graden av centralisering eller decentralisering. Då all makt gällande beslutsfattande är samlad till en del av organisationen är organisationsstrukturen centraliserad, detta till skillnad från då makten att fatta beslut delas av flera individer på ett sätt som gör strukturen decentraliserad (Mintzberg, 1979).

### **2.3 Förändring**

Dawson (2003) beskriver hur olika typer av förändringar kan urskiljas. Oavsett vad som karaktäriserar förändring finns olika dimensioner som genomsyrar förändringar. Å ena sidan innebär förändringar en *rörelse över tid* från ett organisatoriskt tillstånd till ett annat och å andra sidan innebär det att hantera förändringars *omfattning*. Ytterligare två dimensioner av förändring är den *politiska dimensionen* av förändringen och förändringens *inhåll*. Den politiska dimensionen av förändring kretsar kring om förändringen ses som central eller om den ses som ett hot och därför utmanas. Slutligen kretsar den fjärde dimensionen kring förändringens innehåll. Vanligen används en kombination av de fyra dimensionerna för att definiera och klassificera organisationsförändringar. Huruvida en förändring accepteras eller ej av berörda individer avgör vilken strategi som används för att på ett framgångsrikt sätt hantera förändringen (ibid).

### **2.4 Organisationsförändring ur ett organisationsperspektiv**

Nedan beskrivs organisationsförändring ur ett organisationsperspektiv. Inledningsvis förklaras olika förändringsstrategier och olika dimensioner av förändring. Därefter redovisas tre olika modeller och teorier för förändring; Lewins kraftfältmodell, Kotters 8-steps modell och processuell ansats till organisationsförändring. Kotters 8-steps modell för förändring ligger till grund för den studerade organisationens förändringsmodell. Den processuella ansatsen för förändring beskriver förändring som en pågående process.

Alvesson och Sveningsson (2008) beskriver att organisationer är under ständig förändring och exemplifierar att förändring kan handla om att medarbetare slutar och börjar, att nya produkter och tekniker utvecklas och tas i bruk och att kunder och leverantörer förändras. Förändringar bör ses som organisationers naturliga tillstånd snarare än ett stabilt tillstånd eftersom förändringar är ständigt pågående (ibid).

Organisationsförändring definieras enligt Dawson (2003) som ett nytt sätt att organisera arbetet. Ytterligare en definition av organisationsförändring är att det är en förändring där något övergår från ett tillstånd till ett annat (Angelöw, 2010).

Angelöw (2010) menar att förutsättningarna för ett framgångsrikt förändringsarbete ökar då så många individer i en organisation som möjligt är delaktiga i förändringsprocessen, vilket blir möjligt genom förändringsstrategier. Jag har valt att beskriva förändringsstrategier för att förstå den organisationstyp förändringen sker i och för att bidra till en ökad förståelse för medarbetarnas reaktioner på förändringen i förhållande till hur den kommunicerats. Enligt Angelöw (2010) innebär den *toppstyrda förändringsstrate-*

gin att ledningen för organisationen definierar problemet och att ett begränsat antal aktörer arbetar för att så snabbt som möjligt finna en lösning på problemet. Strategin förutsätter att ledningen för organisationen har den objektiva främsta lösningen på problemet. För att öka tempot för organisationsförändringen bör så få individer som möjligt involveras i inledningsskedet av förändringen innan ett konkret handlingsförslag presenteras. I kommunikationen av förändringen och handlingsförslagen är det viktigt att informera berörda individer så att de inte anser åtgärderna vara ogenomtänkta och av den anledningen känner motstånd. Den toppstyrda förändringsstrategin möts vanligen med motstånd då viljan till och beredskapen för förändring är låg hos berörda individer eftersom de inte fått vara med i utformandet av handlingsprogrammet. Den andra förändringsstrategin är den *representativa förändringsstrategin* som utgår från att individer från olika delar av organisationen; berörda medarbetargrupper, personalansvariga och representanter från ledningen bildar en projektgrupp som tillsammans utformar ett handlingsförslag för förändring. Bland berörda medarbetare finns vanligen ett intresse för förändringen och därför får medarbetare fortlöpande information om projektets framsteg. Avslutningsvis utgår den *delaktiga förändringsstrategin* från samtliga berörda individers medverkan i arbetet med förändringens planeringsfas, genomförandefas och uppföljningsfas. I och med att alla individer ansvarar för förändringens genomförande finns engagemang och förändringsvilja hos de berörda individerna (ibid).

Vid studier av organisationsförändringar finns centrala dimensioner såsom förändringars bakgrund, innehåll och omfattning (Dawson, 2003). Såväl Alvesson och Sveningsson (2008) som Dawson (2003) beskriver fyra olika dimensioner av förändring. En beskrivning av dimensioner av förändring menar jag bidrar till ytterligare förståelse för den kontext i vilken aktuell organisationsförändring sker. Enligt Alvesson och Sveningsson (2008) och Dawson (2003) innebär den inledande dimensionen en beskrivning av källorna till förändring och huruvida förändringar omfattar en längre eller kortare tidsperiod. Huruvida förändringar är småskaliga eller storskaliga beskriver förändringens omfattning. Förändringars politiska dimension beskriver om den specifika förändringen har accepterats eller har mötts av motstånd då den uppfattats som ett hot. Den fjärde dimensionen kretsar kring förändringars innehåll och beskriver den specifika förändringens bakgrund och innehåll (ibid). En förändrings omfattning kännetecknas av att vara *revolutionerande* alternativt *evolutionär*. En förändring är revolutionerande om den omfattar flera organisatoriska dimensioner samtidigt, vilket gör att det vanligen är omfattande förändringar som till exempel påverkar organisationssystem och kontrollsystem som beskrivs som revolutionerande. Förändringen sker vanligen under en begränsad tidsperiod och kretsar ofta kring fusioner och produktutveckling som orsakats av skiftningar i konkurrenssituationen eller teknisk utveckling. Motsatsen till revolutionerande förändring är evolutionär förändring. Denna typ av förändring är operationell och kontinuerlig genom att den sker under en begränsad tidsperiod. Evolutionär förändring äger rum inom rådande strategi och organisationskultur och handlar exempelvis om förbättring av servicens kvalitet. En förändrings innehåll är en ytterligare dimension av organisationsförändring som beskriver vilken typ av förändring som är aktuell. Det kan röra sig om strategisk förändring, förändring av ledningens kontroll över arbetet och förändring av organisationskultur. Det kan vara problematiskt att skilja olika förändringsområden från varandra i och med att olika områden vanligen hänger ihop med varandra och att olika förändringar kan ske samtidigt (Alvesson & Sveningsson, 2008).

### **2.4.1 Lewins modell för förändring**

Enligt Alvesson och Sveningsson (2008) har studier av organisationsförändringar ökat markant och i och med det har många modeller för organisationsförändring uppkommit. Lewins kraftfältmodell är en av de tidigaste processteorierna att beskriva förändring i olika faser. Lewins modell för förändring används frekvent i sin helhet som grund för andra modeller (Lewin, 1951). Efter att ha satt mig in i aktuell organisationsförändring anser jag att Lewins modell för förändring är applicerbar då den aktuella organisationen genomgår olika faser i förändringsprocessen.

Lewin (Lewin, 1951, refererad i Yukl, 2012) beskriver att en förändringsprocess kan delas in i tre olika faser; *upptining*, *förändring* och *nedfrysning*. Under upptiningsfasen förstår individer att det gamla sättet att göra saker på inte längre fungerar och därmed skapas en samsyn hos inblandade individer att en förändring är nödvändig. Lewin (1951) beskriver att upptiningsfasen sätts igång genom att rådande förändringsmetoder utvärderas och ifrågasätts. Det är först när ledningen börjar inse att existerande förändringsmetoder inte är tillräckligt framgångsrika för att ge upphov till önskvärt resultat i form av exempelvis engagemang, effektivitet och arbetsmotivation som upptiningsfasen är ett faktum (ibid).

Upptiningsfasen övergår till förändringsfasen då medarbetare och ledning kommer överens om att ompröva principer. Det är i förändringsfasen ett konstruktivt förändringsarbete kan påbörjas (Lewin, 1951). Yukl (2012) beskriver att det konstruktiva arbetet rent konkret innebär att individer letar efter sätt att göra saker på och väljer den metod som verkar mest lovande. Under nedfrysningsfasen införlivas den nya metoden i arbetet och blir etablerad. Lewin (1951) menar att i samtliga faser som individer i grupp genomgår vid en förändring är gruppbeslut centrala för gruppens fortsatta handlande. Om gruppens referensramar ändras kommer skilda krafter att underlätta förändringen av individer och stabilisera individuella beteenden på gruppnivå (ibid).

Ett försök att gå direkt till förändringsfasen och därmed hoppa över att börja med att tina upp individens attityder möts troligen av likgiltighet eller motstånd. I de fall problemlösning uteblir under förändringsfasen blir förändringsplanen svag. Allt för lite fokus på att skapa samförstånd och minskad entusiasm i nedfrysningsfasen riskerar att leda till att förändringen upphör helt efter att den genomförts (Yukl, 2012).

Lewin (Lewin, 1951, refererad i Yukl, 2012) anser att en förändring uppnås genom två typer av handlingar. Ett tillvägagångssätt är att öka drivkrafterna mot en förändring. Det andra tillvägagångssättet är att minska de krafter som leder till motstånd mot förändring (avlägsna motståndare, minska risken för ekonomisk förlust). I de situationer där de återhållande krafterna är svaga kan det räcka att öka drivkrafterna för att en förändring ska ske. Då de återhållande krafterna är starka kan en kombinerad metod användas. I de fall då de återhållande krafterna inte minskas resulterar en ökning av drivkrafterna i en intensiv konflikt kring förändringen och fortsatt motstånd gör det svårare att nå nedfrysningsfasen (ibid).

### **2.4.2 Kotters modell för förändring**

Då den för studien aktuella organisation använder en 4-steps modell för förändring, som har sitt ursprung i John P. Kotters 8-steps modell, beskrivs Kotters modell för förändring. Kotter (2012) menar att för att en organisationsförändring ska falla väl ut förutsätter det att processer för förändring sker på rätt sätt i åtta steg. De första fyra stegen i

modellen gör det möjligt för en förändring att äga rum medan steg fem till sju visar på nya metoder för arbetet. Det sista steget befäster förändringen (ibid).

Enligt Kotter (2012) är det inledningsvis av betydelse att skapa en känsla av angelägenhet och ett behov av att en förändring behöver komma till stånd. De involverade bör själva inse att läget är allvarligt och att behovet av en förändring är nödvändig, för att förändringen ska kunna genomföras på ett framgångsrikt sätt (steg 1). De som ska leda förändringsarbetet (styrgrupp) bör bestå av nyckelpersoner; personer från olika avdelningar med högre befattningar, makt och status (steg 2). Styrgruppens inledande uppgift är att skapa en vision som ska förmedla en bild av framtiden och motivera berörda individer att följa visionen. Visionen ska klargöra förändringens riktning, vart arbetet ska leda och förändringens långsiktiga mål. När alla vet förändringens riktning kan berörda individer fatta enskilda beslut som samverkar och visionen bidrar på så sätt till att samordna individernas handlingar på ett snabbt och effektivt sätt (steg 3). När visionen är framtagen ska den kommuniceras till alla involverade. Alla involverade ska vara insatta i processen och informeras genom flera olika kommunikationskanaler såsom; stormöten, tidningar och affischer. Visionen ska formuleras på ett enkelt och tydligt sätt och ska upprepas. I detta skede ska det finnas en tvåvägskommunikation, då berörda individer behöver veta vad visionen betyder för dem och styrgruppens uppgift är att besvara alla frågor (steg 4) (ibid).

När förändringsprocessen väl är igång är det, enligt Kotter (2012), viktigt att så många involverade som möjligt kan lösa problem som dyker upp för att processen inte ska avstanna. Förutsättningar för en organisationsförändring kan till exempel vara att berörda individer har tillgång till ny kunskap och nya färdigheter. Har individer befogenheter att själva agera ökar effektiviteten, processen främjas och stämningen bland personalen blir positivare (steg 5). Förändringsarbete är en process som tar tid och för att uppmuntra berörda individer till fortsatt arbete är det viktigt att sätta upp kortsiktiga mål och se till att de uppnås (steg 6). Nya delmål ska hela tiden sättas upp för att slutligen nå den övergripande visionen (steg 7). Slutligen ska de uppnådda förändringarna införlivas i organisationens kultur. Organisationens kultur ska överensstämma med den övergripande och förvekligade visionen (steg 8) (ibid).

För att återknyta Kotters (2012) modell för förändring till organisationsförändringen i min studie anser jag att förändringen av avdelning X befinner sig mellan steg 5-7. I min studie har ledningen förmedlat visionen och kommunicerat vad förändringen kommer att innebära. De berörda individerna har påbörjat förändringsarbetet och löser problem som uppkommer under processens gång.

### **2.4.3 Processuell ansats till organisationsförändring**

Föreställningar om att det är möjligt att planera organisationsförändringar på ett rationellt sätt har resulterat i förändringsmodeller, utifrån ett n-stegstänkande, med rekommendationer att följa ett antal på förhand definierade steg för att uppnå en framgångsrik förändring. Andra föreställningar om organisationsförändring är att se förändringen som en process. Tillämpas en processuell ansats finns det ingen tydlig början eller avslutning för en organisationsförändring utan det är en öppen, kontinuerlig och oförutsägbar process. Erfarenheter, känslor och meningsskapande hos de som omfattas av förändringsprocesser lyfts fram i den processuella ansatsen (Alvesson & Sveningsson, 2008). Pro-

cessuell ansats har jag valt utifrån att ha en jämförande teori i förhållande till tidigare beskrivna modeller för organisationsförändring.

En processuell ansats till organisationsförändringar studerar förändring på mikronivå, det vill säga hur de individer som befinner sig i förändringsprocessen upplever denna under förändringens gång. Med den processuella ansatsen ses förändring som en process, fokus är således inte de inledande initiativen eller slutresultatet av ett förändringsprojekt utan utvecklingen däremellan är av intresse. I ett processuellt perspektiv blir det viktigt att studera hur individer förhåller sig till förändringsinitiativ, hur de uppfattar förhållandet mellan förändringsprocessen och sig själv (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Latour (2005, refererad i Alvesson & Sveningsson, 2008) redogör för översättningsmodellen där individers tolkningar av en förändring är avgörande för arbetet med förändringen. Förändringsarbetet påverkas av vilka intressen de individer har som medverkar i förändringsprocessen. De individer som medverkar i förändringen kommer att anpassa arbetet så att det får ett särskilt värde för individen ifråga. Om förändringen inte uppfyller individens förväntningar och tolkningar av förändringen uppstår en negativ inställning till förändringen och tvärtom. Olika individer kommer därför att ha olika svar på varför och hur en förändring genomförs. Översättningar av idéer får som följd att förändringsarbete beror på hur medverkande individer tolkar en förändring och det är även dessa översättningar och tolkningar som för förändringsprocessen framåt. Hur framgångsrikt en förändringsprocess blir beror på vad de medverkande individerna associerar med förändringsarbetet och hur de känner igen sig själva i förändringsarbetet (ibid).

Reichers, Wanous och Austin (1997, refererade i Alvesson & Sveningsson, 2008) beskriver att eftersom förändringsinitiativ enligt processuell ansats tolkas och görs begripligt på olika sätt av olika individer, kan ledningen inte planera och genomföra en förändring oberoende av de som berörs av förändringen. Däremot menar Alvesson och Sveningsson (2008) att det är viktigt hur ledningen skapar mening för berörda individer under förändringsprocessen, till exempel kan olika former av samtal i organisationen förstärka meningsskapandet. Enligt Latour (1986, refererad i Alvesson & Sveningsson, 2008) fungerar strategier, budskap och instruktioner som inspirationskällor för att förändringsprocessen ska fortgå.

## ***2.5 Organisationsförändring ur ett medarbetarperspektiv***

Följande avsnitt beskriver organisationsförändring ur ett medarbetarperspektiv. Medarbetarnas motstånd och acceptans för förändring samt förhållningssätt och försvarsmekanismer vid förändring beskrivs.

Medarbetares syn på sina arbetsuppgifter formas av generella organisatoriska trender som till exempel strävan att genom förändring skapa deltagande och engagemang, nedskärningar av organisationer med återföljande decentralisering av ansvaret till medarbetare och strävan efter effektivare personalutveckling. I takt med att organisationsförändring blivit allt vanligare har det lett till nya sätt att förbättra organisationers anpassningsbarhet och flexibilitet gentemot förändrade villkor på marknaden. Organisationer förutsätts vara formbara och anpassningsbara till den globala marknaden som kännetecknas av innovation och förändring. I organisationer som präglas av förändring ses ofta medarbetare som stödjer en förändring som bra individer medan medarbetare som står emot en förändring anses vara dåliga eller trotsiga, även då förändringen resulterar i

försämring av arbetsförhållanden. Den ständiga stävan efter förändring för att vinna konkurrens fördelar kan visa sig förbättra organisationens förutsättningar ytterst lite och visa sig vara skadligt för medarbetarnas syn på arbetet (Dawson, 2003). Sturdy och Grey (2003) menar att ledning i organisationsförändring inte enbart kretsar kring att skapa logik och värderingar som överensstämmer med förändringen utan även att leda medarbetare som är kritiska mot en förändring till eventuell acceptans för förändringen som först kritiserats.

### **2.5.1 Motstånd och acceptans för organisationsförändring**

Kiefer (2005) menar att individers synsätt på organisationsförändring uppkommer genom *utlösande händelser (trigger events)* vilka genererar tankar och beteende baserade på känslor hos den berörda individen. Beskrivning av utlösande händelser anser jag vara relevant för min studie dels för att förstå medarbetarnas reaktioner i en förändringsprocess och dels för att det ur ett organisatoriskt perspektiv kan vara bra att förstå orsakerna bakom medarbetares reaktioner vid en förändring. Kiefer (2005) beskriver känslor som reaktioner på händelser som bestäms av den betydelse händelserna har för individen. Känslor, såsom ilska och rädsla, uppstår genom reaktioner på händelser. Betydelsen av händelser bestäms av huruvida individen upplever att de kan leda till hot, skada eller utmaning. Motstånd mot förändring uppkommer därmed genom signifikanta känslor hos berörd individ som utgår från hur individen förstår orsakerna bakom förändringen. Känslor som uppkommer vid implementering av förändring kan delas in i tre kategorier; *arbetsförhållanden*, *personliga förhållanden* och *organisatoriska förhållanden*. Kategorin kring arbetsförhållanden berör konsekvenser av organisationsförändring för upplevelsen av arbetet. Den andra kategorin, om personliga förhållanden, beskriver att hur en individ hanterar en förändring avgörs av tidigare negativa erfarenheter av förändringar. Förändring, i huvudsak omstrukturering, påverkar troligen individens status i organisationen och skapar osäkerhet kring framtiden i organisationen. Kategorin om organisatoriska förhållanden beskriver hur individer upplever sig bli behandlade vid organisationsförändring (ibid). Bordia et al (2004) menar att en allvarlig effekt av organisationsförändring på individnivå är minskat psykiskt välbefinnande. Vid förändring väcker förlust av kontroll kring aktuell situation en känsla av att vara överväldigad av förändringen, vilket leder till sänkt arbetstillfredsställelse och ökad risk att berörd individ lämnar organisationen (ibid).

Enligt Angelöw (2010) värderar individer förändringar på olika sätt, såväl positivt som negativt. Individers reaktioner på förändring avgörs av hur de tolkar situationen i vilken förändringen sker. Anledningen till att jag valt att beskriva teori om medarbetares reaktioner är då det enligt min mening leder till förståelse för möjliga reaktioner och därmed hur de som leder en förändring kan arbeta för att färre involverade individer ska känna missnöje. Angelöw (2010) menar att en och samma förändring, av en del individer kan uppfattas som positiv och av andra som negativ. En förändring medför ovisshet och kan därmed upplevas hotande. Individer har anpassat sig till deras nuvarande situation och en förändring av situationen utgör ett hot mot det bestående, som trots alla eventuella nackdelar ger upphov till trygghet – man vet vad man har, men inte vad man får. Orsaker till att förändringar välkomnas eller ger upphov till motstånd är exempelvis; trygghet, arbetsinnehåll, förändringsvilja, delaktighet, förtroende, tidpunkt, information och kommunikation och syn på förändringen. Organisationsförändringar kan påverka arbetsinnehållet genom att leda till mindre utvecklande arbetsuppgifter där individers kompetens inte längre behövs. Om förändringen istället berikar arbetsuppgifterna ses föränd-

ringen som positiv. Ett skäl till motstånd mot förändring är att individer inte inser behovet eller nödvändigheten av en förändring. I sådana situationer är det viktigt med öppenhet och tydlighet kring förändringens syfte och mål. Motstånd skapas om de som berörs av förändringen inte tillåts vara delaktiga i arbetet med förändringen. Beslut som fattas över huvudet på individer alternativt då individer beordras genomföra förändringar där den direkta nyttan är otydlig, möts med skepticism (ibid). Alvesson och Sveningsson (2008) beskriver att ledningen i en organisation kan minska motståndet mot en förändring genom att till exempel vara öppen för delaktighet och inkludera berörda individer i planeringen av förändringen. Kiefer (2005) beskriver att förtroende är en viktig förutsättning för framgångsrikt förändringsarbete. Angelöw (2010) menar att då individer saknar tillit och förtroende för de som är ansvariga för förändringen skapas motstånd. När individer har förtroende för de ansvariga för förändringen kan det leda till acceptans för förändringen. Dawson (2003) beskriver att en förändring som påverkar arbetets utförande och den kompetens som arbetsuppgifterna förutsätter sannolikt ger upphov till motstånd i de fall där medarbetare inte informerats om förändringen innan den genomförs. Angelöw (2010) menar att val av rätt tidpunkt är avgörande för hur förändringen möts av berörda individer. I de fall förändringen sker i anslutning till en nyligen genomgången organisationsförändring skapas motstånd mot förändringen på grund av förändringströtthet. Förändringen möts av positiva reaktioner då den kommer vid rätt tidpunkt och överensstämmer med berörda individers behov. I en organisationsförändring vill individer gärna ha direkt och uttömmande information för att skapa sig en bättre förståelse av förändringen (ibid).

Angelöw (2010) beskriver att ledningens krav på organisationsförändring möts på olika sätt av medarbetare med; motstånd, anpassning, integration med egna syften, apati och flykt. I de fall förändringen accepteras av individer är arbetet inriktat på att uppnå förändringens syfte. I andra fall accepteras förändringen eftersom den utgör stöd för egna önskvärda förändringar. Då individer driver en kamp för sin egen åsikt gör de motstånd mot förändringen och håller fast vid rådande arbetsvillkor. Apati uppstår då individer varken gör motstånd eller anpassar sig till det nya arbetssättet, vilket resulterar i minskad aktivitet. I de fall individer känner sig missnöjda med den uppförande planerade förändringen lämnar individer organisationen (ibid). Alvesson och Sveningsson (2008) beskriver att motstånd inte nödvändigtvis måste vara något definitivt utan att individer kan ha blandade känslor för organisationsförändringar genom att de kan acceptera förändringar i viss utsträckning men motsätta sig alltför omfattande förändringar. Individer kan i utgångsläget stödja nya mål som förändringen innebär men finna det svårt att genomföra målen och därför sätta upp hinder under implementeringen av förändringen (ibid).

### **2.5.2 Förhållningssätt och försvarsmekanismer vid organisationsförändringar**

Enligt Angelöw (2010) kan individer förhålla sig på olika sätt inför förändringar vilket tar sig uttryck i olika synsätt, tankemönster, stress och försvarsmekanismer. Individers förhållningssätt till förändringar skiljer sig åt utifrån att alla har olika erfarenheter av förändringar. Kunskap om individers förhållningssätt inför organisationsförändringar är relevant för studien för att öka förståelsen för förändring hos berörda individer samt förstå vad som leder till minskat motstånd och ökad acceptans för en organisationsförändring. Angelöw (2010) beskriver att medan en del individer klarar av påfrestande förändringar genom att se dem som spännande utmaningar med tillhörande konstruktiva



lösningar, uppfattas förändringar av andra individer som hotfulla. Aaron Antonovsky (Antonovsky, 1991, refererad i Angelöw, 2010) har undersökt vad det är som gör att vissa individer klarar av förändringar och har kommit fram till att avgörande är känslan av sammanhang (KASAM). Känsla av sammanhang innebär i vilken utsträckning individer upplever tillvaron som *begriplig*, *hanterbar* och *meningsfull*. Begriplighet kretsar kring i vilken utsträckning händelser går att förklara, är sammanhängande och utgår från en för individen förståelig ordning. När individen i stor utsträckning kan påverka olika omständigheter och har de kunskaper som krävs för att klara av en viss situation blir förändringen hanterbar. Meningsfullhet kretsar kring i vilken utsträckning individen upplever att livet känns väsentligt, genom att krav ses som utmaningar och att individen med engagemang försöker göra något åt situationen (ibid).

I de fall berörd individ upplever förändringen som hotfull präglas individens tanke-mönster av katastroftänkande, vilket leder till att individen har svårt att ha en nyanserad bild av situationen. En följd av katastroftänkande är att berörd individ har svårt att välja mellan alternativa handlingar. Om individen kan urskilja positiva och negativa tanke-mönster kring förändringen möjliggörs inhämtning av information och analyserande av fortsatt handlande för att förändringen ska falla ut på bästa möjliga sätt. Med rädsla för att riskera upplevd trygghet undviker individer förändringar då de leder till otrygghet. Individers behov av förändringar förstärks då en känsla av trygghet i sig själv och i situationen utvecklas. Genom förändringar utvecklas individer såväl yrkesmässigt som personligen. Organisationsförändringar kan skapa stress hos berörda individer. Det går att urskilja tre typer av stressreaktioner; känslö- och beteendemässiga stressreaktioner, kroppsliga stressreaktioner och organisatoriska stressreaktioner. Organisatoriska stressreaktioner är till exempel minskad arbetsglädje och sjunkande arbetsprestationer, missnöje och frustration och irriterad stämning (Angelöw, 2010).

Enligt Angelöw (2010) aktiveras individers försvarsmekanismer när situationer inträffar som upplevs vara hotfulla mot individers trygghet och självkänsla. Försvarsmekanismers primära funktion är att minska upplevelsen av fara och hot för individer. Individers möjlighet att flexibelt anpassa sig till förändringar beror på hur pass utvecklade försvarsmekanismer de besitter. Användandet av försvarsmekanismer är främst en omedveten process som sker automatiskt. Typen av förändring och de konsekvenser förändringen väntas få avgör omfattningen av användandet av försvarsmekanismer. Olika typer av försvarsmekanismer är *förnekande*, *regression* och *projektion*. Förnekande innebär att individer är medvetna om att en organisationsförändring kommer att medföra nya arbetsuppgifter men trots det håller fast vid tidigare arbetsuppgifter genom att vägra acceptera det nya. I de fall ledningen i en organisation inte kan ge berörda individer konkret information om hur deras arbete kommer att påverkas av en organisationsförändring upplevs situationen som ovisst och påfrestande, vilket får som följd att berörda individer regredierar och börjar bete sig som barn. Projektion handlar om att projicera, det vill säga lägga över känslor på andra individer. Individers inre konflikter och ångest som uppstår vid organisationsförändringar lindras genom att peka ut andra (ibid).

## **2.6 Sammanfattning av berörd teori och tidigare forskning**

Sammanfattningsvis bör organisationsförändring ses som ett naturligt tillstånd i och med att förändringar är ständigt pågående (Alvesson & Sveningsson, 2008). För ett framgångsrikt förändringsarbete förutsätts att berörda individer är delaktiga i föränd-

ringsprocessen (Angelöw, 2010). Förutom delaktighet i förändringen är öppenhet och tydlighet för förändringens syfte och mål viktigt för att förändringen ska falla väl ut (Alvesson & Sveningsson, 2008). Såväl Angelöw (2010) som Kiefer (2005) menar att berörda individers förtroende för ledningen är viktigt för en framgångsrik förändring.

Enligt Angelöw (2010) bör berörda individer förses med uttömmande information om en förändrings innebörd för förståelse av förändringen. Vidare menar Angelöw (2010) att huruvida en individ uppfattar en förändring som positiv eller negativ beror på hur denne tolkar situationen. Förändring av en situation medför ovisshet och kan leda till motstånd mot förändringen (Angelöw, 2010). Sturdy och Grey (2003) framhåller att de som leder organisationsförändringar inte enbart ska skapa logik och värderingar som överensstämmer med förändringen utan även leda individer som är kritiska till förändring för en ökad acceptans för förändringen.

Både Lewin (1951; Lewin, 1951, refererad i Yukl, 2012), Kotter (2012) och Latour (Latour, 2005, refererad i Alvesson & Sveningsson, 2008) har beskrivit modeller och teorier för organisationsförändring. I Lewins kraftfältmodell (1951) är det av betydelse att skapa samsyn hos de individer som berörs av förändringen (upptiningsfasen). I nästa skede av förändringen söker individerna den mest konstruktiva arbetsmetoden (förändringsfasen) och slutligen införlivas nya arbetsmetoder i arbetet (nedfrysningssfasen) (Lewin, 1951, refererad i Yukl, 2012). Kotter (2012) framhåller i sin förändringsmodell betydelsen av att skapa en känsla hos berörda individer att förändringen är nödvändig vilket sker genom att de som leder förändringen kommunicerar visionen bakom förändringen för att motivera berörda individer att arbeta för en förändring. Kommunikation mellan de som leder förändringen och de som berörs av förändringen är viktig för förståelse av vad förändringen innebär personligen och på så sätt främjas organisationsförändringen. Delmål används i arbetet för att slutligen uppnå den övergripande visionen för förändringen (ibid). Alvesson och Sveningsson (2008) beskriver att organisationsförändring utifrån processuell ansats inte har någon tydlig början eller avslutning utan är en öppen, kontinuerlig och oförutsägbar process. Erfarenheter, känslor och meningsskapande hos de som berörs av förändringsprocessen är centralt i den processuella ansatsen. Ledningen i en organisation kan förstärka meningsskapandet, till exempel genom olika former av samtal i organisationen (ibid).

## 3. Metod

Metodkapitlet omfattar val av metodologisk utgångspunkt, undersökningens tillvägagångssätt, metodval, kvaliteten på undersökningen, etiska överväganden och metoddiskussion. I aktuell studie kommer ordet informant användas när en representant från ledningsgruppen är intervjuperson medan ordet respondent åsyftar medarbetarna som intervjupersoner.

### 3.1 Kvalitativ metod

Nedan följer beskrivning av kvalitativ metod och de metodologiska utgångspunkter som ligger till grund för undersökningen och valet av fenomenografi som metodansats.

Kvalitativ metod används för att beskriva hur individer förstår sin omvärld. Verkligheten anses vara subjektivt skapad och ingår därmed i en social kontext. Fokus för kvalitativa metoder är oftast på processer i den omgivande miljön. Kvalitativa undersökningar utgår ofta från ett litet urval ur vilket forskare genom *täta beskrivningar* (*thick descriptions*) försöker bidra med mycket detaljer. Kvalitativa metoder strävar således efter att infoga utförliga beskrivningar i undersökningar, genom exempelvis fördjupat engagemang hos forskaren (Cohen, Manion & Morrison, 2011).

Onwuegbuzie och Leech (Onwuegbuzie & Leech, 2005, refererade i Cohen et al., 2011) menar att kvalitativ metod och kvantitativ metod inte är två skilda metoder utan att de snarare kompletterar varandra. Utifrån de många likheterna mellan metoderna beskrivs att kvalitativ metod borde kallas utforskande (exploratory) och kvantitativ metod bekräftande (confirmatory) (ibid). I aktuell studie är dokument och intervjuer av utforskande karaktär även om intervjuerna med medarbetarna ses mot bakgrund av dokumenten och intervjun med representant från ledningsgruppen (jfr Onwuegbuzie & Leech, 2005, refererade i Cohen et al., 2011).

#### 3.1.1 Metodologisk utgångspunkt

I valet av metodansats bör man vara klar över vilka konsekvenser det får för synen på det studerade fenomenet och vilka metoder som väljs. Två viktiga vetenskapsfilosofiska begrepp att ta hänsyn till i forskningsprocessen är ontologi och epistemologi. Ontologi kan förstås som teorin om hur verkligheten är beskaffad. När det gäller insikt kring hur kunskap bildas används begreppet epistemologi. Den metodologiska utgångspunkt som den aktuella studien utgår från är fenomenografi. Inom fenomenografin ses kunskapsbildning som något ständigt pågående i och med att individer lär sig hela tiden. Fokus riktas mot att förstå variationen i individers sätt att uppfatta omvärlden. Omvärlden uppfattas på olika sätt hela tiden vilket får som följd att individer med jämna mellanrum ändrar sin uppfattning kring hur de förstår omvärlden (Fejes & Thornberg, 2015).

Aktuell studie är av tolkande karaktär genom att författaren är aktiv i skapandet av mening. Teorin får en central betydelse genom att den inte i första hand används för klassificering och inte går att testa på ett enkelt sätt. Istället uppkommer centrala ämnen i samråd med respondenterna då dessa demonstrerar viktiga aspekter i deras värld som sedan studeras vidare (Alvesson & Deetz, 2000). Ett exempel där empiri fått lägga grunden för teorisökandet i aktuell studie är Kotters 8-steps modell, en modell som i

intervjun med informanten framstod som väsentlig för organisationens förändringsarbete.

Fejes och Thornberg (2015) beskriver att i relation till själva forskningsprocessen pendlar en forskare med abduktiv ansats mellan empiri och sedan tidigare kända teorier vilket gör det möjligt att ständigt göra tolkningar i sökandet efter mönster och de mest sannolika förklaringarna. Som forskare är man öppen för data samtidigt som man har viss teoretisk förståelse. Inför den aktuella studien hade jag viss teoretisk förståelse för förändringsprocesser i organisationer men förståelsen för medarbetarnas uppfattningar av avvecklingen och omlokaliseringen i det specifika fallet har fördjupats under insamlandet av empiri. Jag har i min studie därmed pendlat mellan insamlad empiri och teori för att sedan tolka insamlad empiri utifrån vald metod för dataanalys. Fejes och Thornberg (2015) beskriver syftet med användandet av teorier som att teorierna främst ska inspirera för upptäckt av mönster i empirin och på så vis ger teori förståelse.

### **3.1.2 Fenomenografi**

Den fenomenografiska metodansatsen uppstod som en reaktion på forskningsproblem inom pedagogiken genom att tydligt skilja mellan hur något är och hur något uppfattas vara. Metodansatsen utvecklades i en forskningsgrupp kallad Inom-gruppen vid Göteborgs universitet med Ference Marton som frontfigur (Larsson, 1986). Fenomenografin beskrivs av Marton och Booth (2000) som ett sätt på vilket något erfars. Synonymt med sätt att erfara kan begrepp som sätt att uppfatta, sätt att förstå och sätt att begripa användas. Att erfara någonting kan förstås som meningen hos någonting för någon vid en viss tidpunkt. Inom fenomenografin ses individer som bärare av olika sätt att erfara någonting. Med hjälp av fenomenografin och variationen i individers sätt att erfara kan man skildra hur världen framträder för människor (ibid).

I aktuell studie är syftet att ta reda på hur ledning och medarbetare tänker om och uppfattar avveckling och omlokalisering. På senare tid har uppfattning kommit att beskrivas som ett sätt att förstå något eller ett sätt att erfara något (Marton & Booth, 1998, refererade i Fejes & Thornberg, 2015). När uppfattningen kompletterats med erfarenhetsbegreppet beskrivs vilket innehåll individen ger åt relationen mellan sig själv och något i omvärlden. Verbet att uppfatta har på senare tid kompletterats med att erfara (till exempel att förnimma, att uppleva). Med begreppsmoderniseringen följer att den fenomenografiska metodansatsen kommit att uppmärksamma dels vilken innebörd en företeelse tillskrivs av individen (det vill säga hur något erfars), dels hur olika aspekter av företeelsen (det vill säga erfarenheterna) relateras till varandra (Starrin & Svensson, 1994).

Marton och Booth (2000) beskriver att till skillnad från fenomenologin som studerar individers sätt att erfara någonting rent allmänt eftersträvar fenomenografin att skildra variationen i erfarenheter hos olika individer. Variationen i erfarenheter vidareutvecklas av Fejes och Thornberg (2015) som beskriver två utgångspunkter för fenomenografi; för det första att människor uppfattar företeelser i omgivningen på olika sätt och för det andra att det finns ett begränsat antal sätt som företeelserna kan uppfattas på. I relation till den första utgångspunkten är det essentiella att beskriva variationen i människors sätt att erfara omvärlden, snarare än likheterna. Variationerna i individers förståelse av ett fenomen kan kopplas till det så kallade utfallsrummet, vilket innebär en variation av uppfattningar. Genom att vid en undersökning fråga ett antal olika individer hur de upplever ett särskilt fenomen kommer forskaren troligen kunna urskilja variationer av sätt att förstå fenomenet (ibid).

Marton (Marton, 1978, refererad i Larsson, 1986) gör åtskillnad mellan första ordningens perspektiv och andra ordningens perspektiv. Första ordningens perspektiv handlar om fakta, vad som utifrån kan observeras. Andra ordningens perspektiv handlar om en individs upplevelser av något. Fenomenografin rör sig således inom andra ordningens perspektiv. För att förstå avveckling och omlokalisering räcker det inte med en beskrivning av företeelserna utan det måste kompletteras med beskrivningar av hur avvecklingen och omlokaliseringen upplevs och uppfattas av medarbetarna (ibid). Forskaren riktar sitt fokus på forskningsobjektet (andra individers sätt att erfara någonting) och sätter parantes om sin egen erfarenhet. Inom fenomenografin utforskar forskaren andra individers erfarenheter genom att reflektera över dessa (Marton & Booth, 2000).

### **3.2 Tillvägagångssätt**

I följande avsnitt beskrivs genomförandet av studien och hur urvalet av deltagare till studien gått till samt avgränsningar.

Den aktuella organisation för studien är en svensk multinationell organisation med verksamhet i ett 30-tal länder som sysselsätter över 120 000 anställda (organisationens hemsida, hämtad 151130). Valet av specifik avdelning inom organisationen (namnges som avdelning X) arbetar med transport och logistik. Organisationen ska avveckla avdelning X i Sverige och flytta den till utlandet, där den övergripande logistik organisationen sedan tidigare finns. Tidsramen för förändringen är två år, från början av sommaren 2014 till och med början av hösten 2016. Tiden för att lämna ett slutligt besked angående huruvida man som medarbetare önskade följa med i flytten till utlandet eller ej var i slutet av sommaren 2015 och från och med början av hösten 2016 ska den nya organisationen i utlandet vara på plats.

Valet av specifik avdelning inom organisationen föll på avdelning X eftersom den befinner sig mitt i den förändringsprocess, det vill säga avveckling och omlokalisering, som studien avser att undersöka. Det bör här påpekas att studien inte beskriver förändringar av organisationen i allmänhet utan snarare de förändringar som avvecklingen och omlokaliseringen innebär för medarbetarna på aktuell avdelning i organisationen.

Valet av organisation och avdelning utgår från personlig kännedom genom att en släkting omfattas av för studien aktuell avveckling och omlokalisering. Efter samtal om situationen på avdelningen med berörd släkting väcktes ett intresse att undersöka förändringen närmare. Jag har varit medveten om att en alltför nära relation till de studerade kan leda till distanseringsproblem. För att försöka undvika distanseringsproblem har jag valt att inte inkludera min släkting i urvalet av respondenter och vid eventuella frågor från respondenter kring ingången i organisationen har det förklarats genom kännedom av en medarbetare på avdelningen utan att nämna personen vid namn. Jag har valt att använda den fördelaktiga möjlighet som getts i form av ingången till organisationen, även om jag är medveten om risken att ett visst distanseringsproblem kan uppstå. Det vägval jag gjort ifråga om tillgång till en organisation styrks av Alvesson och Deetz (2000) som beskriver att forskning är en kamp mellan närhet och distans, mellan att vara bekant med ett studieobjekt och samtidigt inte fastna i denna bekantskap. Den direkta ingången i organisationen gjorde att kontakt togs direkt med en representant från ledningsgruppen, som var ansvarig för förändringen och på så sätt undveks omvägar för att komma in i organisationen. För att undersöka möjligheterna kring genomförandet av min studie inleddes en kontakt med representanten från ledningsgruppen genom att en

öppen diskussion fördes dels utifrån organisationens önskemål och dels utifrån forskningsregler och forskningskrav som riktas från akademien.

### 3.2.1 Urval av informant och respondenter

Valet av informant föll på en representant från ledningsgruppen, som är den enda i sin yrkeskategori i ledningsgruppen som arbetat med avvecklingen och omlokaliseringen ur medarbetarnas perspektiv. I förhållande till övriga i ledningsgruppen ligger det i representantens arbete att säkerställa att förändringsarbetet ligger i linje med organisationen i frågor som rör personal men även som handlar om medarbetares reaktioner och förhållningssätt i en förändring. I och med att jag i min studie önskar ge en bild av respondenternas uppfattningar av avvecklingen och omlokaliseringen föll det sig naturligt att valet av informant föll på den person som arbetar med personalfrågor i förändringsprocessen.

Tre grupper av medarbetare på aktuell avdelning framstod som lämpliga att finna respondenter i; de som gått externt, de som flyttat med företaget och de som inte flyttat med men som hittat nytt jobb inom företaget i Sverige. Eftersom avvecklingen och omlokaliseringen är en pågående process är det inte alla som tagit sitt nästa steg i yrkeslivet (till exempel flyttat utomlands) även om det rent formella beslutet är taget sedan tidigare. Under sökandet av respondenter tillkom ytterligare en grupp nämligen de som inte flyttat med och som ännu letar jobb inom företaget i Sverige primärt, det vill säga de som fortfarande är i förändringsprocessen. Att utöka med ytterligare en grupp respondenter föll sig naturligt eftersom denna grupp var den största inom avdelningen. Urvalet av respondenter har gjorts av representanten från ledningsgruppen utifrån mina önskemål om att ha någon/några respondent/respondenter från varje målgrupp. I och med att informanten skött urvalet av respondenter, om än med önskemål från mig om respondenter från varje målgrupp, kan det inte uteslutas att informantens personliga kännedom påverkat urvalet. Då den aktuella undersökningen görs mitt under pågående avvecklingsprocess har en del medarbetare redan gått externt eller flyttat med avdelningen utomlands, vilket fått som följd att tillgängligheten begränsat representanten från ledningsgruppen i valet av möjliga respondenter. I och med att informanten möjliggjort tillgången till respondenterna har informanten kommit att bli så kallad *grindvaktare* ("gatekeeper"). Cohen et al (2011) beskriver det som att grindvaktaren kontrollerar forskarens tillgång till de individer som den specifika studien avser att undersöka. I aktuell studie har vägen till de olika målgrupperna av respondenter gått genom representanten från ledningsgruppen, något som jag är medveten om kan leda till komplikationer men då frågan om tillgänglighet har spelat en central roll i urvalet av respondenter föll sig tillvägagångssättet vid urvalet som det mest naturliga.

I och med att urvalet gjorts av representanten från ledningsgruppen med krav om representation av medarbetare från varje målgrupp, kan man säga att urvalet varit en kombination av kvoturval och urval baserat på personlig kännedom. Enligt Denscombe (2009) innebär kvoturval att forskaren identifierar subgrupper i en viss miljö och sedan väljer ett antal individer från varje kategori. I aktuell undersökning har kvoturval använts genom att jag till viss del i samråd med representanten från ledningsgruppen identifierat subgrupper men det specifika här är att representanten sedan valt medarbetare från varje målgrupp. Urval baserat på personlig kännedom innebär att medarbetare väljs utifrån rekommendationer från specialister på ett visst område (Denscombe, 2009). Detta blir tydligt i studien genom att representanten från ledningsgruppen inte bara rekommenderat vissa möjliga respondenter utan även skött urvalet av dessa utifrån mina önskemål.

### **3.2.2 Avgränsningar**

Respondenterna från aktuell avdelning arbetar främst på organisationens kontor i två medelstora städer i södra Sverige, vilket är anledningen till att samtliga intervjuer hållits på något av dessa kontor. Trots att avvecklingen är en pågående process, där en del medarbetare lämnat och gått externt och andra flyttat med organisationen utomlands, har samtliga intervjuer baserat på respondenternas önskan förlagts till något av kontoren i södra Sverige. Valet av informant utgår från att denne är en representant från ledningsgruppen, som aktivt arbetat med frågor rörande personal i den aktuella förändringen. Urvalet av respondenter baseras på att de tillhör någon av de fyra målgrupper (de som gått externt, de som flyttat med, de som inte flyttar med men som hittat nytt jobb inom företaget i Sverige och de som inte flyttar med och som ännu letar jobb inom företaget i Sverige primärt) som identifierats på aktuell avdelning. Utifrån den givna tidsramen, uppsatsens omfattning och tillgängligheten av intervjupersoner har en intervju med informant och sex intervjuer med respondenter gjorts. I enlighet med Bryman (2011) eftersträvar aktuell kvalitativ studie likt övrig kvalitativ forskning, till skillnad från kvantitativ forskning, djup snarare än bredd och därför kan urvalet av respondenter inom för studien given tidsram anses skildra variationen i respondenternas uppfattningar i viss grad.

## **3.3 *Metodval och analys av insamlad empiri***

I följande avsnitt beskrivs valen av datainsamlingsmetoder; intervjuer och inläsning av dokument från organisationen. Därefter beskrivs hur insamlad empiri bearbetats genom dataanalys.

### **3.3.1 Intervjuer**

I den aktuella studien har två separata intervjuguider utformats, en för representanten från ledningsgruppen (bilaga 1) och en för medarbetarna (bilaga 2). Gemensamt är att båda är semistrukturerade och utformade med ett antal huvudområden med tillhörande frågor. Fejes och Thornberg (2015) menar att semistrukturerade intervjuguider är utformade efter ett begränsat antal frågeområden med några få frågor kring varje frågeområde. Frågorna är ordnade efter de teman som intervjun avser behandla. Det eftersträvasvärda är här att en form av dialog mellan intervjuaren och den intervjuade (respondenten/informanten) uppstår, men detta är beroende på de svar som ges (ibid). Intervjuguiderna för aktuell studie är utformade genom indelning i öppna frågeområden som utgår från ett antal övergripande frågor. I de fall samtalen avstannar kring någon fråga finns följdfrågor som följer upp och förklarar huvudfrågan. Förhoppningen är att respondenterna ska komma till tals genom att berätta om sin situation.

Cohen et al (2011) beskriver att graden av strukturering av en intervjuguide kan variera utifrån exempelvis avsikten med intervjun. Lincoln och Guba (Lincoln & Guba, 1985, refererade i Cohen et. al., 2011) beskriver att strukturerade intervjuer kan användas då forskaren är medveten om sin kunskapsbrist i ämnet och därmed kan ställa frågor till respondenterna som täcker upp kunskapsluckorna. Detta till skillnad från ostrukturerade intervjuer som kan användas då forskaren inte är medveten om sin kunskapsbrist och därför måste förlita sig på respondenternas uttalanden (ibid). Aktuell studies intervjuguider strävar efter att skildra variationer i uppfattningar kring avvecklingen och omlokaliseringen av avdelningen och är därmed semistrukturerade. Jag har sedan tidigare viss förförståelse kring förändringsprocesser och anser mig därför delvis förmögen att

ställa intervjufrågor för att täcka upp mina kunskapsluckor men måste även förlita mig på respondenternas och informantens uttalanden då mina förkunskaper inte är fullständiga.

En intervju kan vara tidskrävande och kan även röra upp mycket känslor hos respondenten. En betydande faktor är därför att intervjun utförs på en plats där respondenten känner sig trygg (Fejes & Thornberg, 2015). Samtliga intervjuer i aktuell studie har utifrån respondenternas önskan utförts i företagets lokaler, detta oavsett om man till exempel redan flyttat utomlands med organisationen eller gått externt till en annan organisation. Å ena sidan kan förläggandet av intervjuerna till organisationens lokaler minska det mentala avståndet mellan den vardagliga arbetsmiljön och intervjun men å andra sidan skulle respondenterna kunna känna sig mindre fria att uttrycka sig om sin arbetssituation på sin arbetsplats. Tidsåtgången för varje intervju har varit 45-60 minuter. Intervjuer med informant och respondenter genomfördes under perioden 151013 till 151103.

Fejes och Thornberg (2015) beskriver vikten av att spela in intervjuer och sedan transkribera ut informationen i sin helhet. Transkriptionen av intervjun möjliggör i ett senare stadium ett grundligt analysarbete. För att aktualisera intervjuernas innehåll är det även av betydelse att läsa igenom de utskrivna intervjuerna i sin helhet upprepade gånger (ibid). Samtliga intervjuer som ligger till grund för studien spelades in genom såväl diktafon som mobiltelefon. I anslutning till genomförda intervjuer nedtecknades intervjuporträtt för att komma ihåg det enligt mig väsentliga innehållet som framkommit i respektive intervju. Samtliga intervjuer har transkriberats ordagrant och materialet kodades genom att ersätta namn på individer, städer och arbetsplatser med anonyma koder. Intervjuade medarbetare omnämns som respondenter och kodas med bokstäverna A-F. Intervju med representant från ledningsgruppen omnämns som informant. Avdelningen i organisationen som ska avvecklas och omlokaliseras omnämns som avdelning X. Avdelning X består av tre underavdelningar som benämns som kategorier. Den övergripande logistik avdelningen utomlands avser den del av organisationen som avdelning X ska omlokaliseras till.

### **3.3.2 Dokument**

I den aktuella studien har tre dokument från organisationen studerats närmare; personalidén, dokument för förändringsprocesser och en sammanställning av det material som presenterats vid avdelningsmöten på avdelning X under avvecklingen och omlokaliseringen. Personalidén och dokumentet för förändringsprocesser gäller för hela organisationen medan materialet till avdelningsmöten endast gäller för avdelning X.

Samtliga dokument är att betrakta som förstahandskällor (jfr Cohen et al, 2011) och finns ej med i referenslistan på grund av anonymitetsskäl. Jag har tagit del av organisationens dokument för att förstå organisationens genomförande av avvecklingen och omlokaliseringen. Det är rimligt att anta att dokumenten motsvarar organisationens bild av hur en önskad avveckling och omlokaliseringen bör genomföras.

### **3.3.3 Dataanalys**

Fejes och Thornberg (2015) menar att poängen med fenomenografi som metodologisk ansats är att fånga personers sätt att erfara och uppfatta ett fenomen. I dataanalysen är det variationen i uppfattningar som är det centrala (ibid). När information väl är insamlad kring individers sätt att uppfatta sin omgivning tar den fenomenografiska dataanalysen över (Larsson, 1986).



Insamlad data från intervjuerna analyserades efter Dahlgren och Fallsbergs modell för dataanalys, som omfattar sju steg (Dahlgren & Fallsberg, 1991, refererade i Fejes & Thornberg, 2015):

1. Forskaren bekantar sig med materialet genom att upprepade gånger läsa igenom det transkriberade intervjumaterialet.
2. En så kallad kondensation sker då forskaren väljer ut de mest signifikanta uttalandena genom att klippa ut olika stycken ur de transkriberade intervjuerna. Varje stycke ska ge en kort och allmän bild av hela dialogen kring det intervjun handlar om.
3. Hitta skillnader och likheter i det transkriberade intervjumaterialet. Fenomenografin strävar efter att beskriva skillnader mellan uppfattningar, men för att göra det bör forskare också leta efter likheter.
4. Gruppera skillnader och likheter av uttalanden, vilket praktiskt innebär att de stycken som hittats samlas i olika grupper för att sedan relatera grupperna till varandra.
5. Artikulera likheterna, genom att finna essensen (likheterna) i de olika kategorierna. I inledningsskedet av analysen är antalet kategorier vanligen fler än vad som visar sig vara nödvändigt mot slutet av undersökningen. Genom att bestämma var gränsen ska dras mellan olika uppfattningar avgörs också hur stora skillnaderna inom en kategori kan vara utan att man behöver skapa en ny kategori.
6. I nästa steg namnges kategorierna utifrån vad som är det viktigaste i materialet.
7. Granska alla stycken i samtliga kategorier för att se om de kan inkluderas i fler än en kategori. Syftet är att varje kategori ska vara exklusiv genom att vara så uttömmande som möjligt. Detta moment resulterar i att många kategorier förs samman vilket ger ett mindre antal kategorier, ett så kallat utfallsrum (ibid).

Samtliga intervjuporträtt och transkriberade intervjuer lästes inledningsvis igenom ett antal gånger för att på så sätt bekanta mig med materialet. För att få en överblick över materialet gjorde jag en sammanställning genom att sammanföra alla respondenters svar på samma fråga i ett dokument, vilket underlättade när jag jämförde intervjusvaren. Efter ytterligare ett antal genomläsningar av intervjusvaren i sammanställningen valdes signifikanta uttalanden ut. Utifrån gemensamma drag i intervjuerna gjordes en indelning i ett antal teman. Indelningen i teman var explorativ i och med att samtliga teman återfanns i insamlad empiri. Inom varje tema grupperades såväl likheter som skillnader i intervjusvaren. Ytterligare genomläsningar gjordes för att säkerställa att respondenterna och informantens röster gjordes rättvisa i valda teman. Det bör här påpekas att den första indelningen i teman bestod av fler teman än vad den slutliga indelningen gjorde. Parallellt har en jämförelse mellan analyserad empiri och teori pågått för att finna likheter och skillnader, mönster och variationer.

En sammanfattning av informantens beskrivning av bakgrunden till avvecklingen och omlokaliseringen redovisas separat. Informantens uppfattningar har tillfogats under passande tema i de fall de förekommit.

### ***3.4 Kvalitet på undersökningen***

Nedan följer en beskrivning av den aktuella studiens kvalitet med avseende på validitet och reliabilitet. Begreppen äkthet och tillförlitlighet beskrivs i relation till studien. Valet

att beskriva tillförlitlighet och äkthet beror på att jag anser att validitet och reliabilitet behöver kompletteras för att ge en fördjupad bild av studiens kvalitet.

### **3.4.1 Validitet och Reliabilitet**

Validitet definieras och förklaras av Cohen et al (2011) bland annat som ett sätt att visa att en viss metod mäter det den faktiskt avser mäta. I kvalitativa studier kan validiteten avgöras av djupet i insamlad data och forskarens objektivitet. Vidare beskrivs att reliabilitet och validitet i viss mån används på liknande sätt i kvalitativ forskning och i kvantitativ forskning genom att forskaren utgår från möjligheten att replikera det som observerats så att svaret blir detsamma oavsett forskare. Validitet bör ses som en fråga om grad snarare än något absolut (ibid).

I den aktuella studien kan pragmatisk validering användas. Enligt Patton (Patton, 2002, refererad i Fejes & Thornberg, 2015) kan pragmatisk validering användas genom att resultaten av en studie bedöms utifrån dess nytta och relevans för de individer resultatet rör. Kvale (1997) beskriver att i den pragmatiska valideringen ersätts rättfärdigande av tillämpning. Baserat på Kvales (1997) fokus på tillämpning är pragmatisk validering relevant för den aktuella studien eftersom det begränsade urvalet av intervjupersoner kan ses som en svårighet i arbetet med att generalisera resultatet och därför väljer författaren till den aktuella studien att handla i hopp om att åtminstone väcka frågan. Genom att färdigställd studie lämnas över till aktuell organisation och de individer som omfattas av avvecklingen och omlokaliseringen är det upp till dem att i efterhand bedöma om den aktuella studiens resultat även gäller för dem.

Kvale (Kvale, 1996, refererad i Cohen et al, 2011) hävdar att det finns lika många sätt att tolka kvalitativ data som det finns forskare. Bryman (2011) beskriver att kvalitativa studier ska värderas utifrån andra kriterier än de som gäller för kvantitativa studier. Guba och Lincoln (Guba & Lincoln, 1985, 1994, refererade i Bryman, 2011) menar att kvalitativa undersökningar bör bedömas utifrån tillförlitlighet och äkthet och baserat på det har jag valt att framförallt bedöma studien utifrån dessa begrepp. Jag har utgått från tillförlitlighet snarare än reliabilitet eftersom jag strävat efter att fånga variationen av respondenternas uppfattningar kring den avveckling och omlokalisering respondenterna är en del av.

### **3.4.2 Tillförlitlighet**

Bryman (2011) beskriver att eftersom det finns flera sätt att se på en social verklighet är det upp till forskaren att bedöma tillförlitligheten i intervju svaren. För att säkerställa trovärdigheten i det forskaren kommer fram till är det viktigt att forskningen utförs i enlighet med gällande regler och att resultatet av studien rapporteras till de personer som den omfattar för att bekräfta att forskaren förstått respondenternas uttalanden rätt (ibid). Den aktuella färdigställda studien kommer skickas till kontaktpersonen i organisationen och de respondenter som så önskar i efterhand för att avgöra om resultatet är relevant för dem. Resultatet av den pragmatiska valideringen är dock inget som kommer att redogöras för i aktuell studie.

Kvalitativa studier ger oftast ett djup snarare än en bredd i information kring ett område i och med att den grupp av individer som studeras vanligen är liten och har gemensamma egenskaper. En följd av detta blir att resultaten oftast är bundna till ett specifikt sammanhang, vilket i den aktuella studien är avveckling och omlokalisering av en avdelning inom en organisation. Utifrån överförbarhet kan forskaren genom så kallade täta

beskrivningar av detaljer som ingår i sammanhanget komma runt de konsekvenser ett begränsat antal respondenter kan ge upphov till (Bryman, 2011). I den aktuella studien möjliggjordes täta beskrivningar genom användandet av semistrukturerade intervjuguider (jfr Bryman, 2011).

Pålitlighet innebär att forskaren ska ha ett granskande synsätt genom att ge en fullständig redogörelse för forskningsprocessens alla faser. Genom att forskaren utgår från att det inte finns någon helt objektiv forskning innebär det att forskaren försöker styrka att denne agerat i god tro. För att forskaren ska anses ha agerat i god tro ska det vara tydligt att denne inte låtit personliga värderingar eller teorier påverka såväl utförandet som slutsatserna från en undersökning (Bryman, 2011).

### **3.4.3 Äkthet**

Följande fem kriterier behandlar äkthetsbegreppet; rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalysaktisk autenticitet och taktisk autenticitet. Rättvis bild ställer sig frågan om undersökningen ger en rättvis bild av olika åsikter som finns i den grupp av respondenter som studerats (Bryman, 2011). Den aktuella studien har, genom de semistrukturerade intervjufrågorna, gett respondenterna möjlighet att ge en ärlig bild av hur de uppfattat avvecklingen och omlokaliseringen.

Bryman (2011) menar att i vilken mån undersökningen hjälpt respondenterna att få en bättre förståelse för den situation de befinner sig i benämns som ontologisk autenticitet. Genom att aktuell studie strävar efter att beskriva medarbetarnas uppfattningar av aktuell avveckling och omlokalisering är förhoppningen att respondenterna fått nya insikter efter att de i intervjuerna fått reflektera över sin situation (jfr Bryman, 2011). I och med att jag som författare till aktuell studie har begränsad inblick i situationen på avdelningen går frågan inte helt att svara på.

Pedagogisk autenticitet handlar om undersökningen bidragit till att respondenterna fått en bättre bild av hur andra personer på avdelningen uppfattar situationen (Bryman, 2011). Som tidigare nämnt är förhoppningen att aktuell studie, när den är färdig, ska spridas till medverkande. Katalytisk autenticitet ifrågasätter om undersökningen lett till att medverkande kunnat förändra sin situation. Slutligen innebär taktisk autenticitet att undersökningen lett till att deltagarna fått bättre möjligheter att vidta de åtgärder som behövs för att förändra sin situation (Bryman, 2011). Gällande katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet är det svårt att svara på om det är uppfyllt i och med att avvecklingen och omlokaliseringen är ett beslut som medarbetarna inte kan påverka och att det fortfarande är en pågående process.

## **3.5 Etiska överväganden**

I följande avsnitt beskrivs etiska överväganden för studien.

Rollen som forskare medför följande tre etiska aspekter; forskarens oberoende, det vetenskapliga ansvaret och relationen till undersökningspersonerna. Som forskare har man ett vetenskapligt ansvar inför sin profession och respondenterna i studien, att forskningsprojektet resulterar i kunskap som är värd att veta och som är så verifierad som möjligt (Kvale, 1997).

Det finns fyra grundläggande etiska krav som har arbetats fram av Vetenskapsrådet och som bör vara utgångspunkten vid forskning inom humaniora. De etiska kraven benämns enligt följande; *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nytt-*

*jandekravet*. Informationskravet innebär att forskaren ska informera studiens deltagare om syftet med studien. Därtill tillkommer att forskaren ska informera studiens deltagare att deras medverkan är frivillig och kan avbrytas (Vetenskapsrådet, <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> , hämtad 151020). I aktuell studie är informationskravet uppfyllt då samtliga deltagare innan intervjun påbörjats har informerats om att deras medverkan i studien är frivillig och när som helst kan avbrytas (bilaga 3). Trots att samtliga deltagare sedan tidigare informerats om studien och dess syfte av kontaktpersonen i organisationen har informationen repeterats ytterligare en gång innan intervjun påbörjats.

Det andra etiska kravet, samtyckeskravet, innebär att deltagarna själv ska avgöra om de vill delta eller ej (Vetenskapsrådet, <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> , hämtad 151020). Samtyckeskravet har tagits hänsyn till genom att medarbetare på avdelning X tillfrågats av kontaktpersonen i organisationen och de har då haft möjlighet att antingen tacka ja eller nej till att medverka i studien. Dock kan samtyckeskravet inte garanteras fullt ut då kontaktpersonen i organisationen ombesörjt förfrågningarna till medarbetarna om deltagande i studien och därför kan jag inte garantera att medarbetarna känt sig fria att avstå från medverkan.

Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter om deltagarna i en undersökning ska ges konfidentialitet och uppgifterna ska förvaras så att obehöriga inte kan ta del av dem (Vetenskapsrådet, <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> , hämtad 151020). Konfidentialitetskravet har tagits hänsyn till i och med att samtliga deltagare och deras uttalanden kodats och därmed gjorts konfidentiella. Deltagarnas anonymitet gentemot kontaktpersonen i organisationen kan möjligen ifrågasättas då denne vet vem deltagande medarbetare är i och med att kontaktpersonen har valt ut respondenter. Detta gör det extra väsentligt att koda alla intervjuer så att uttalanden som används i studien inte kan spåras till någon specifik deltagare i studien i den mån det är möjligt. Respondenterna har som tidigare nämnts kodats med bokstäverna A-F. I löpande text anges respondenternas kodning när uppfattningar skildras som omfattar mer än en respondent, med undantag från citat från enskilda respondenter då citaten speglar en bild av flera respondenters uppfattningar. För att belysa variationer i uppfattningar förekommer att enstaka respondenters uppfattningar redovisas utan kodning för att minska möjligheten att härleda svaren till specifik individ. Informantens konfidentialitet kan diskuteras då informanten troligen är känd av respondenterna och övriga i ledningen som verkställt organisationsförändringen. Informanten kommer att läsa igenom studien för att godkänna att denne citerats rätt.

Slutligen innebär nyttjandekravet att insamlad information endast får användas i forskningsändamål. Insamlat material får inte utlånas för icke-vetenskapliga syften (Vetenskapsrådet, <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> , hämtad 151020). I aktuell studie har hänsyn tagits till nyttjandekravet genom att varje deltagare innan intervjun informerats om att det empiriska material som samlas in endast kommer behandlas som forskningsinformation genom att endast studiens författare och dennes handledare på skolan får möjlighet att läsa detta råmaterial (jfr Vetenskapsrådet, <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> , hämtad 151020).

### **3. 6 Metoddiskussion**

I metoddiskussionen problematiseras kring metodval, genomförande och urval. Detta för att få ökad förståelse för de vägval som påverkat studien och den kontext i vilken studien existerar.

Den aktuella studien har, utifrån sitt val av fenomenografisk metodansats, strävat efter att beskriva skillnader i människors sätt att erfara omvärlden genom att skildra variationen av uppfattningar hos respondenterna. Genom att skildra variationen av uppfattningar hos respondenterna har jag velat beskriva olika sätt att förstå avvecklingen och omlokaliseringen (jfr Fejes & Thornberg, 2015). Utifrån detta beslutades i samråd med kontaktpersonen i organisationen att utöka med ytterligare en målgrupp av respondenter (de som inte flyttar med och som ännu letar jobb inom företaget i Sverige) då en majoritet av medarbetarna tillhörde denna målgrupp. I urvalet av respondenter föll det sig dock så att endast en av respondenterna tillhör den utökade målgruppen. Aktuell studie har strävat efter att skildra variationen av uppfattningar som finns mellan de olika målgrupperna men det blir här aktuellt att fundera över hur pass proportionerligt antalet respondenter från varje målgrupp varit i förhållande till målgruppens storlek. Det skulle kunna anses vara önskvärt att målgruppen med medarbetare som inte flyttar med och som ännu letar jobb inom företaget i Sverige skulle utökats med ytterligare några medarbetare då denna målgrupp är den största på avdelningen, men på grund av tidsbrist och tillgänglighet var detta inte möjligt.

För att kunna beskriva hur avvecklingen och omlokaliseringen uppfattats och upplevts av medarbetarna bör fokus riktas mot det som studeras och forskarens egen förståelse och erfarenhet bör sättas inom parentes (jfr Marton & Booth, 2000). I frågan om forskarens tidigare förståelse för fenomenet som studeras kan validitet diskuteras i och med att forskaren bör sträva efter objektivitet. Jag har inte gått in helt opåverkad då jag genom studier och via släkting fått viss förkunskap om förändringsprocesser i allmänhet och om förändringsprocessen i den för studien aktuella organisationen. Redan i valet av syfte och utifrån de frågeställningar som ställts vid intervjuer med medarbetare menar jag att forskaren inte är helt objektiv. Det blir därmed aktuellt att se validitet som en fråga om grad snarare än något absolut. Jag har genom semistrukturerade intervjuer försökt fånga ett djup kring respondenternas uppfattningar av avvecklingen och omlokaliseringen snarare än en bredd (jfr Cohen et. al., 2011).

I och med att avvecklingen och omlokaliseringen är en pågående process blir intervjuerna ett nedslag i respektive respondents upplevelse av förändringen hitintills. Respondenterna befinner sig på olika ställen i processen utifrån den målgrupp de tillhör. Önskvärt hade varit att följa processen genom att följa medarbetarnas uppfattningar innan, under och efter förändringen. I och med att jag kommer in mitt under pågående process och på grund av tidsbrist blir det endast möjligt att följa processen som pågår nu.

Urvalet av respondenter har gjorts av representant från ledningsgruppen utifrån mina önskemål om respondenter från olika målgrupper, vilket är möjligt att problematisera kring. Medarbetare som tillfrågats om deltagande i studien kan vara de medarbetare som är positivt inställda till aktuell avveckling och omlokalisering alternativt medarbetare som på ett personligt plan gått igenom förändringen och hittat sitt nästa karriärsteg omgående.

I och med att urvalet av respondenter skett av en representant från ledningsgruppen, som redan har en personlig relation/arbetsrelation till de tillfrågade kan samtycket till

deltagandet påverkats, eventuellt skulle det kunna vara svårare att avstå från deltagande då en kollega ber om medverkan.

## 4. Resultat och analys

Resultatdelen inleds med en beskrivning av organisationsförändringen ur organisationens perspektiv, utifrån informantens utsagor och beskrivning av organisationens förändringsmodell. Därefter redovisas organisationsförändringen ur medarbetarnas perspektiv utifrån olika teman som belyser medarbetarnas olika uppfattningar kring organisationsförändringen.

### *4.1 Organisationsförändringen ur organisationens perspektiv*

I följande avsnitt ("Bakgrunden till förändringen" och "Organisationens modell för förändring") beskrivs representantens från ledningsgruppens (informanten) uppfattning om avvecklingen och omlokaliseringen och organisationens modell för förändringsarbete enligt dokument från organisationen. Dokumenten är som tidigare nämnt; personalidén, dokument för förändringsprocesser och en sammanställning av det material som presenterats vid avdelningsmöten på avdelning X under avvecklingen och omlokaliseringen. Anledningen att börja med att beskriva organisationsförändringen ur organisationens perspektiv är att underlätta förståelsen av det sammanhang respondenterna är en del av. Genom att skapa förståelse för sammanhanget respondenterna tillhör sätts respondenternas svar i en bredare kontext.

#### *Bakgrunden till förändringen*

Följande text (avsnitt 4.1) är en sammanställning av informantens utsagor och information hämtad från organisationens dokument. Den studerade organisationens vision återspeglas i affärsidén och personalidén. Personalidén innebär att medarbetarna ska få möjlighet att utvecklas både som individer och i sina yrkesroller. Informanten menade att medarbetare spelar en viktig roll för att nå organisationens vision.

Bakgrunden till förändringen var ett beslut att flytta avdelningen X till utlandet där den övergripande logistik organisationen fanns. Inför beslutet hade sakkunniga genomfört en riskbedömning för att klargöra riskerna utifrån olika dimensioner.

Avdelning X bestod av tre kategorier, där en kategori var knuten till Sverige medan de andra två kategorierna var knutna till den övergripande logistik organisationen i utlandet. Det var enbart linjeorganisationen som var aktuell för förändringen, matrisorganisationen som fanns runt om i världen var inte direkt berörd av förändringen.

Ju fler funktioner som var samlade av de som arbetar med liknande arbetsuppgifter desto lättare var det att ha kontroll över hela produktionen, vilket ledde till bättre förutsättningar för hela organisationen. Kontroll över hela produktionen möjliggjordes genom kontroll över värdekedjan (value chain), det vill säga från tanken om en produkt till det att produkten nådde kunden.

I början av sommaren 2014 kommunicerades att organisationen skulle starta upp en förflyttning av avdelning X till utlandet, i vilken samtliga medarbetare erbjöds möjlighet att flytta med. Förflyttningen av avdelning X beräknades vara slutförd i början av hösten 2016. Under hösten 2014 kommunicerade ledningen information om förändringen för att underlätta medarbetarnas beslut om de skulle flytta med avdelningen eller inte och senast hösten 2015 skulle medarbetarna lämna ett slutgiltigt besked. Förändringens tidsspann på två år motiverades med att förändringsarbetet utgick från två prin-

ciper; att säkra affären och att agera professionellt och omhändertagande genom att samtliga medarbetare skulle ha möjlighet att hitta sitt nästa steg, det vill säga att hitta ett nytt arbete. I och med tidsspannet på två år med gradvis förändring fanns möjlighet att lämna över arbetet samtidigt som kompetens säkerställdes. Informanten beskrev att ledningen arbetade utifrån att medarbetarna i första hand ville följa med i flytten till utlandet. I andra hand arbetade ledningen för att hjälpa de medarbetare som inte ville flytta med att hitta sitt nästa steg inom organisationen. I tredje hand stöttade ledningen medarbetare som ville söka sig utanför organisationen att hitta sitt nästa steg i arbetslivet. Tiden för förändringen ansåg informanten hade gett medarbetarna som inte ville flytta med till utlandet goda möjligheter att lämna över sitt arbete och hitta sitt nästa arbete.

### ***Organisationens modell för förändring***

Förändringsarbetet som avvecklingen och omlokaliseringen medfört har utgått från organisationens egen 4-steps modell för förändring, vilken i sin tur baserats på John P. Kotters 8-steps modell för förändring (jfr Kotter, 2012). Modellen har använts för att förklara de faser alla medarbetare genomgår under en förändring. Varje steg i modellen motsvarar en fas i förändringsprocessen och längden på varje steg är beroende på vidden av de effekter steget har på organisationen. I de fall förändringsprocessen inte tillåts ske på ett konstruktivt sätt rör sig berörda individer tillbaka i förändringsprocessens faser. De fyra faserna som förändringsmodellen utgår från är följande; *medvetenhet (awareness)*, *intresse (interest)*, *försök (trial)* och *godkännande (adoption)*.

Det första steget i organisationens modell för förändring är medvetenhet (*awareness*), vilket syftar till att förbereda berörda medarbetare för förändring. Konkret skapas i det inledande skedet en första förståelse för förändringen hos medarbetaren då steget strävar efter att bidra till att göra medarbetaren medveten om vad förändringen innebär, dess avsedda konsekvenser, vem som berörs och hur förändringen går till. Förhoppningen i aktuellt skede är att göra det möjligt för medarbetaren att formulera sina första tankar och åsikter om förändringen. Informanten beskrev att det praktiska arbetet kring medvetandegörandet hos medarbetarna skett utifrån att förändringen brutits ner i ”vem, vad och hur” för att på så sätt möjliggöra arbete utifrån ambitionen att leverera lika bra produkter till organisationen under avvecklingen och omlokaliseringen.

I takt med att berörda medarbetare ifrågasätter förändringen bör ansvariga från organisationen förklara anledningen till förändringen och genom fakta ge en trovärdig bild av situationen. Förändringen uppfattas som trovärdig av medarbetarna då de som leder förändringsarbetet är realistiska gällande tidsramen och möjliga resultat av förändringen. Medvetenhet uppnås genom att från organisationens sida kommunicera en bred bild av situationen (vart vi varit och vart vi är på väg), förklara vad som sker härnäst och använda flera kommunikationskanaler.

Då medarbetare ges möjlighet att reflektera kring vad förändringen innebär för dem, genom gruppdiskussioner kring fördelar och nackdelar med förändringen, blir medvetenhet på gruppnivå möjligt. Från medarbetarens och organisationens sida är det viktigt att förstå att aktuellt stadiet inte handlar om att ändra innebörden av förändringen eller att få medarbetarna att uppskatta förändringen, utan det handlar snarare om att hitta sätt att acceptera förändringen. Rent konkret sker arbetet med skapandet av acceptans genom att organisationen i ett tidigt skede av förändringen arbetar för att skapa engagemang hos medarbetarna genom att initiera formella och informella samtal. I samtalsform, exempelvis personalmöten, ges medarbetarna möjlighet att ställa frågor kring för-



ändringen och på så sätt skapas en klarare bild av förändringen. Trots att ansvariga för förändringsarbetet inte alltid har svar på alla frågor är det viktigt att möjliggöra för samtal i och med att det ger upphov till en öppen kommunikation redan från start. Ett sätt att nå medarbetarna på gruppnivå i aktuellt stadiet är att dela in medarbetarna i olika målgrupper för att sedan ge specifik kommunikation till varje målgrupp.

I nästa stadiet av förändringsprocessen blir förändringen verklighet genom att intresse (interest) väcks hos medarbetarna, vilka försöker anpassa sina egna mål efter förändringen och ta ut eventuell positiv och negativ inverkan förändringen medför. Viktigt att förstå är att intresse är en mental attityd och innebär därmed inga direkta åtaganden. Direkta åtaganden innebär att medarbetare är beredda att investera sina ansträngningar i förändringen, i inledningskedet av detta stadium är det inte aktuellt.

Informanten beskrev att målgruppsanpassad kommunikation förutsatte deadline under hösten 2015 angående medarbetarnas beslut och att avdelningen i början av hösten 2016 ska vara helt och hållet flyttad till utlandet. Utifrån medarbetarnas indikationer kring åt vilket håll deras beslut lutade målgruppsanpassades kommunikationen om förändringen genom att den skedde utifrån något av följande tre block; information om arbete i utlandet, karriärplanering och riktlinjer för organisationen. Karriärplanering kretsade kring att reda ut avgörande frågor för att medarbetarna skulle kunna ta ett beslut och utifrån beslutet erbjöds medarbetarna allt ifrån hjälp med att skriva CV till stöd i sökandet av sitt nästa karriärsteg. Därefter skedde en våg av överlämning av arbete och flytt till utlandet alternativt byte av anställning. Informanten beskrev att individuell karriärplanering innebär en kombination av individuella möten med medarbetarens närmsta chef, HR, Trygghetsrådet och i vissa fall facket samt gemensamma aktiviteter utifrån det beslut medarbetaren tagit.

När förändringen är ett faktum uppkommer en rad olika inställningar till förändringen hos berörda medarbetare. I dokumentet för organisationens förändringsmodell beskrivs medarbetarens inställningar till förändringar genom Bell kurvan ("the theory of the Bell Curve"). De medarbetare som tidigt anpassar sig till situationen är också de som först tar till sig förändringen utan närmare eftertanke oavsett vad förändringen handlar om. Detta till skillnad från motståndarna som möter förändringen med försiktighet och skepticism och ständigt frågar sig vad förändringen kommer att innebära för dem personligen. För att öka engagemanget hos medarbetaren bör organisationen identifiera medarbetarens behov utifrån målgrupp och erbjuda målgruppsrelaterad information. Intresse hos medarbetarna uppstår då mål och anledningar ständigt repeteras, andra delar av organisationen som gått igenom en förändring presenteras och vad som sker härnäst förklaras för berörda medarbetare.

Det är viktigt att på gruppnivå skapa engagemang hos individer i linjeorganisationen genom att skapa en känsla av ägandeskap för de händelser som kommer ske. Engagemang skapas hos berörda medarbetare genom att till exempel använda möte för att göra medarbetarna villiga att investera tid och kraft i förändringen, att fortsätta med personalmöten med deadlines för beslut rörande förändringen och att ha uppföljningar i mindre grupper.

Fasen för försök (trial) innebär att medarbetarna går från "att veta" till "att göra" genom att börja arbeta med förändringen. I aktuell fas bryts förändringen ner och processas för att slutligen implementeras. Medarbetare önskar här att få veta hur deras arbete påverkas av förändringen och hur de arbetar i enlighet med nya arbetsmetoder och arbets-

verktyg. Information och kommunikation är inte tillräckligt utan medarbetare måste få vara engagerade i hela förändringen och prova nya arbetsmetoder. Det är i försöksfasen, då tillräckligt många medarbetare accepterat och tagit till sig förändringen, som förändringen är ett faktum.

För att förändring ska ske på gruppnivå är det viktigt att förstå att förändring förutsätter beteende- och attitydförändringar vilket kräver såväl kommunikation som samarbete. För att medarbetare ska förstå vad förändringen innebär för dem personligen måste de ges tid att bryta ner förändringen i bitar och tillsammans gå igenom dem. Detta förutsätter stöd och dialog för att göra det möjligt för medarbetare att själva sätta mål och därmed göra övergången så smidig som möjlig. Förändring på gruppnivå underlättas av gemensamma aktiviteter kring förändringen, kommunikation om vad som sker även om det inte är mycket som händer och fortsatta möten samt användande av befintliga kommunikationskanaler för att kontinuerligt ge information om hur förändringen går. Medarbetare kan även erbjudas individuella möten med nyckelpersoner för att klargöra vad förändringen innebär för medarbetarna personligen.

Slutligen kretsar godkännande (adoption) kring i vilken grad medarbetare är villiga att acceptera, omfamna och integrera förändringen genom att ändra tidigare rutiner. Vilket blir möjligt genom att låta medarbetare, grupper och organisationen ta fullt ansvar för det förändringen fört med sig genom att detta integreras i det vardagliga arbetet. Det är viktigt med en positiv attityd från organisationen så att medarbetare och grupper får stöd och ges bekräftelse. Samtidigt är det viktigt att acceptera och påminna berörda parter om att förändring tar tid, i annat fall är risken att medarbetare återgår till hur det var innan förändringen. Ett visst mått av uppföljning bör ske så att nya tillvägagångssätt ständigt bedöms, ändras och/eller förbättras och dokumenteras så att det görs tillgängligt för fler. När medarbetare anpassat sig till förändringen är det viktigt med kontinuerliga uppdateringar om vad som sker för att göra det tydligt att förändringen är en pågående process som är här för att stanna.

Det är viktigt att i grupper fortsätta diskutera förändringen, vilket kan göras genom uppföljningar vid personalmöten. I den godkännande fasen provar medarbetare på egen hand nya arbetssätt som följs av återkoppling genom att låta varje medarbetare reflektera över skillnaderna mellan innan och efter förändringen.

## ***4.2 Organisationsförändringen ur medarbetarnas perspektiv***

Temat som framkommit i dataanalysen av respondenternas utsagor kring deras uppfattningar av avvecklingen och omlokaliseringen är; motiv till organisationsförändringen, organisationsförändringens genomförande, följer av organisationsförändringen och respondenternas uppfattningar kring organisationsförändringens förbättringsmöjligheter. Under varje tema redovisas respondenternas uppfattningar, som i vissa fall också kompletteras med citat av respondenterna för att exemplifiera hur uppfattningarna kan uttryckas. Gällande redovisning av respondenternas uppfattningar förekommer det i vissa fall motsägelsefulla uppfattningar hos en och samma respondent, till exempel kan samma respondent uppge både opåverkad och sjunkande arbetsmotivation under organisationsförändringen. Därefter följer informantens uppfattning kring avvecklingen och omlokaliseringen och en sammanfattning med analys.

#### 4.2.1 Motiv till organisationsförändringen

Nedan följer en beskrivning av respondenternas uppfattningar kring motivet till avvecklingen och omlokaliseringen. Respondenterna uttryckte motstridiga uppfattningar om motivet till avvecklingen och omlokaliseringen, de uttryckte både att det var logiskt men samtidigt ologiskt med avdelning X flytt utomlands. Företagsekonomiska motiv angavs också som anledning till omlokaliseringen utomlands.

Alla respondenter (A, B, C, D, E, F) beskrev att motivet till avvecklingen och omlokaliseringen var ett sätt att stärka organisationen. Avdelning X tillhörde den övergripande logistik organisationen utomlands och respondenterna menade att omlokaliseringen av avdelning X skulle minska avståndet till chefen för den övergripande logistik organisationen och även andra team som avdelning X samarbetade med. I och med att avdelning X var en global funktion som skötte övergripande strategiska beslut gällande transport var det passande att också tillhöra den övergripande logistik organisationen utomlands. Syftet med avvecklingen och omlokaliseringen, att samla organisationen för att få kontroll på hela produktionskedjan, uttryckte en respondent på följande sätt:

*”Att vår organisation ska flytta utomlands och ska stänga ner den svenska organisationen och istället bli en del av logistik organisationen. Syftet med att flytta ner är att bli en del av den och stärka ”whole saler” organisationen” (citrat från respondent F).*

Ett antal respondenter, fyra av sex (A, F, C, D), uttryckte också att de uppfattade ledningens motiv till avvecklingen och omlokaliseringen som otydligt och ologiskt. Respondenterna ansåg att två av tre kategorier inom avdelning X inte var direkt knutna till den övergripande logistik organisationen utomlands. Respondenterna ansåg att en kategori till avdelning X var mer kopplad till en annan avdelning i Sverige än till den övergripande logistik organisationen utomlands och ytterligare en annan kategori var oberoende och därför fanns det inte heller någon given koppling till den övergripande logistik organisationen utomlands. Följande citat sammanfattar dubbelheten i motivet.

*”Vi fick reda på att det var för att i utlandet där kontoret är sitter hela logistik avdelningen som vi tillhör eftersom vi sitter i en global funktion som sköter strategiska beslut så då tillhör vi dem. Så då sa man att hela logistik avdelningen skulle vara på plats i utlandet, vilket i sig kan vara lite logiskt. Men kollar man på vår avdelning så har vi som sagt tre olika kategorier. Den ena kategorin har idag en specifik avdelning som ”stakeholder” och det är mer kopplat till kontor här i Sverige. När de gäller en av de andra kategorierna behöver dem inte sitta där nere heller”(citrat från respondent C).*

Andra uppfattningar som framkom om motivet till avvecklingen och omlokaliseringen var att det fanns skatteskal (en respondent) eller att organisationen var vinstdrivande (en respondent) och att det var anledningen till att avdelning X skulle omlokaliseras till utlandet. En respondent framförde att hur organisationen var organiserad berodde på vilken avdelningschef som var starkast och att den starkaste avdelningschefen påverkade organisationens utformning.

Det rådde delade meningar om vilken roll ledningen som förmedlade beslutet om avvecklingen och omlokaliseringen hade haft; en respondent uppfattade att ledningen i

Sverige hade analyserat fördelar och nackdelar med avvecklingen och omlokaliseringen och utifrån det tagit ett legitimt beslut medan en annan respondent uppfattade att ledningen i Sverige hade varit budbärare av ett beslut från högre management.

*Informantens* beskrivning av motivet till avvecklingen och omlokaliseringen var att ha en helhetssyn på värdekedjan, det vill säga att organisationen hade kontroll över hela arbetsprocessen från idé om produktion av en vara till att varan når kunden. Genom att de funktioner som arbetade inom samma område var samlade underlättades beslutsfattandet och samarbetet, vilket stärkte organisationen.

För att en organisationsförändring ska lyckas är det viktigt att så många som möjligt, som berörs av förändringen, är delaktiga i förändringsprocessen (Angelöw, 2010). I enlighet med Lewins förändringsmodell (Yukl, 2012) innebär upptäkningsfasen att individer ska förstå att gamla sätt att göra saker på inte längre fungerar och därmed skapas en samsyn att en förändring är nödvändig. Enligt Kotters (2012) förändringsmodell bör organisationen bidra till att medarbetarna själv anser att förändringen är nödvändig. Ledningen hade förmedlat till samtliga respondenter att motivet till avvecklingen och omlokaliseringen var att stärka organisationen. Däremot framgår det att respondenterna inte är övertygade om att ”det gamla sättet att göra saker på inte längre fungerar”, då flertalet respondenter inte fullt ut såg logiken i avvecklingen och omlokaliseringen, då de uppgav att två av tre kategorier av avdelning X inte hade en given koppling till den övergripande logistik organisationen utomlands.

#### **4.2.2 Organisationsförändringens genomförande**

Nedan beskrivs hur respondenterna uppfattat att ledningen kommunicerat vad som ska ske vid avvecklingen och omlokaliseringen; att de fick besked i ett tidigt skede med kontinuerlig uppdatering men att de ekonomiska förutsättningarna länge var oklara för de som skulle flytta med organisationen utomlands. Vidare beskrivs respondenternas uppfattningar om hur organisationen tillvaratog och överförde erfarenheter till den omlokaliserade avdelningen.

##### ***Tid***

Samtliga respondenter (A, B, C, D, E, F) tog upp att det var positivt att ledningen gick ut i god tid med information om avvecklingen och omlokaliseringen. Beskedet kommunicerades på ett avdelningsmöte där chefen för avdelning X presenterade att avdelning X skulle avvecklas och omlokaliseras inom en tidsram på cirka två år. Information om avvecklingen och omlokaliseringen hade kontinuerligt uppdaterats genom avdelningsmöten, möten inom varje kategori, individuella möten med respektive chef och andra nyckelpersoner samt information via intranätet.

##### ***Beslut***

Ett antal respondenter, tre av sex (A, B, C), uttryckte att de saknade information om vad beslutet om avvecklingen och omlokaliseringen skulle innebära för dem personligen, till exempel vilken typ av kontrakt med förmåner som de som flyttade med utomlands skulle erhålla. Av den anledningen var det svårt att ta ett beslut om att flytta med avdelningen utomlands eller inte. En respondent menade att det viktigaste inte var varför organisationen skulle flytta utan vad det skulle innebära för medarbetarna:

*”Nej, det var inte varför det var mer hur, vad kommer vi få för kontrakt det var sådana frågor som kom upp på en gång” (citrat från respondent B).*

En respondent beskrev att medarbetarna skulle lämna ett besked; ja/nej/jag kan tänka mig att flytta med, utan att förutsättningarna var klara. Respondenterna, tre av sex (A, B, E), ville ha mer fakta kring till exempel kontrakt som omfattade förmåner som betald internationell skolgång för medföljande barn. Fakta som respondenterna menade att de till en början inte fick och därför hade svårt att ta ställning till om de ville flytta med eller inte. Respondenterna, fyra av sex (B, C, D, E), uppgav att familjer med barn i skolåldern inte hade råd att flytta med då internationell skola inte ingick i kontrakten och då lönen inte räckte till kostnader för medföljande barns utbildning. En respondent påpekade att de ekonomiska förutsättningarna hade inneburit att de medarbetare som hade möjlighet att flytta med företaget utomlands var de som var ensamstående, ofta under 30 år och utan försörjningsansvar för barn.

### **Erfarenhet**

Två av respondenterna (A, F) beskrev att många medarbetare som hade arbetat i organisationen länge inte följde med i flytten till utlandet, vilket hade lett till att mycket erfarenhet gått förlorad samtidigt. En respondent uttryckte följande:

*”Jag tror att det är färre än vad de hade tänkt men det är ett enormt tapp för många av de som inte följer med är sådana som har jobbat länge på företaget, har jätte mycket erfarenhet och det är svårt att tappa alla dem på en gång... Man kan lämna över sina uppgifter men erfarenheten är lite svår att lämna över” (citrat från respondent A).*

Ytterligare en uppfattning som framkommit hos en respondent var att den minskade erfarenheten hos arbetsgruppen utomlands bryggades över med strukturer som fanns i organisationen. Två respondenter (C, E) resonerade kring hur deras erfarenheter skulle kunna överföras till den nya avdelningen i utlandet men upplevde att de inte fick gehör från organisationen. Dessa respondenter hade förslagit att erfarenhet skulle kunna säkras genom att medarbetare arbetade kvar i en parallell organisation för att möjliggöra överföring av kompetens samtidigt som de skulle haft sitt nästa steg klart, det vill säga en ny anställning klar parallellt med överföring av erfarenheter.

*Informanten* beskrev att förändringens upplägg, från ledningens sida, var att ge medarbetarna den information de behövde allmänt för att därefter smälta av informationen för att medarbetarna skulle kunna ta ett beslut. Vidare beskrev informanten att ledningen önskade beslut från medarbetarna (ja/nej/kanske) omgående för att sedan kunna ge mer specifik information till medarbetarna utifrån vilket beslut de tagit. Förändringen kommunicerades till berörda medarbetare genom att man byggde in information som medarbetarna behövde under processen och åskådliggjorde att avvecklingen och omlokaliseringen var en process som alla tog sig igenom utifrån vissa steg vilket efterhand resulterade i mer information. Vidare hade ledningen för avdelningen X i kommunikationen till medarbetarna strävat efter att möta upp de funderingar som fanns bland medarbetarna. Informanten beskrev att tanken var att organisationen antingen ville ha med så mycket kompetens som möjligt till verksamheten i utlandet alternativt att kompetensen lämnades över och att medarbetarna hittade ett nytt arbete.

Samtliga respondenter har beskrivit att de uppfattade det som positivt att beskedet om förändringen kommunicerades tidigt och att förändringen skulle pågå under två års tid samt att kontinuerlig uppdatering om förändringen skedde regelbundet via olika informationskanaler. Kotter (2012) beskriver i sin förändringsmodell att kommunikation är viktigt för att göra alla involverade insatta i förändringen.

Enligt informanten kommunicerades förändringen genom att bygga in information om förändringen som medarbetarna behövde i olika stadier av förändringen. Tanken kring upplägget för förändringen har informanten beskrivit var att ge medarbetare den information de behövde för att sedan smälta av informationen för att göra det möjligt för medarbetarna att ta ett beslut. Organisationen hade strävat efter att möta upp medarbetarnas funderingar genom att i anslutning till att medarbetarna tagit beslut erbjuda dem mer specifik information baserat på beslutet. I det fjärde steget av Kotters (2012) förändringsmodell beskrivs vikten av att tvåvägskommunikation upprätthålls genom att ledningsgruppen ska besvara eventuella frågor för att berörda medarbetare ska få information så att de kan förstå vad förändringen innebär för dem personligen. Trots kontinuerlig information upplevde hälften av respondenterna att de saknade relevant information om vad förändringen innebär för dem personligen för att kunna ta ett beslut om att flytta med utomlands eller inte.

Angelöw (2010) beskriver olika typer av förändringsstrategier. I den toppstyrda förändringsstrategin definierar ledningen för organisationen problemet och tar fram lösningen. I denna förändringsstrategi är det viktigt att ledningen kommunicerar förändringen så att de involverade anser att lösningen är genomtänkt (ibid). Respondenterna uppgav i samband med avvecklingen och omlokaliseringen att erfarenheter gick förlorade. Dessutom upplevde respondenter att de inte fick uppskattning och gehör för sina förslag om hur erfarenheter skulle kunna tillvaratagits och överförts till den nya avdelningen utomlands. Flertalet respondenter ansåg således inte att ledningens lösning var tillfredsställande gällande tillvaratagande av erfarenhet.

### **4.2.3 Följder av organisationsförändringen**

Medarbetarnas uppfattningar om organisationsförändringens följder kommer fram dels i hur respondenterna uppfattade att avvecklingen och omlokaliseringen påverkade deras arbetsmotivation och dels hur de upplevde stödet de fick från organisationen under organisationsförändringen. Följande redogörs under rubrikerna arbetsmotivation, fokus och upplevt stöd från organisationen och respondenternas utvecklingsmöjligheter.

#### ***Arbetsmotivation***

Samtliga respondenter (A, B, C, D, E, F) reagerade på beskedet om avvecklingen och omlokaliseringen på olika sätt, alltifrån att respondenterna uttryckte att de blev chockade till att någon blev nyfiken och kände sig inspirerad av beskedet. Efter en tid när beskedet om avvecklingen och omlokaliseringen hade fått "sjunka in" beskrev en av respondenterna det som att beskedet medförde ett öppet klimat i arbetsgruppen där arbetskollegorna delade känslor och reaktioner kring beskedet väldigt öppet.

Två av respondenterna (A, F) beskrev avvecklingen och omlokaliseringen som en möjlighet att få följa med företaget utomlands och en chans att få prova på något nytt. För andra respondenter, tre av sex (C, D, E), som redan innan beskedet presenterades hade funderat på att se sig om efter nytt arbete, tycktes beskedet ha uppmuntrat till att börja söka nya anställningar.

Motstridiga uppgifter angående hur arbetsmotivationen påverkades efter beskedet om avvecklingen och omlokaliseringen rapporterades. Samtliga respondenter (A, B, C, D, E, F) rapporterade att förändringen inte påverkade motivationen till arbetet negativt i någon märkbar utsträckning. Oberoende av vilka reaktioner beskedet om avvecklingen och omlokaliseringen rörde upp hos respondenterna hade disciplinen och viljan att utföra arbetsuppgifter på bästa möjliga sätt funnits kvar hos respondenterna. En av respondenterna beskrev den höga arbetsmoralen på avdelning X på följande sätt;

*”Jag är imponerad över att alla var så himla duktiga och fortsatte jobba på ett bra sätt. För det hade man lika gärna kunnat tänka: `Fan vilket skit! Nu skiter jag i detta, jag sitter bara här och får betalt`. Men så var det verkligen inte. Utan jag tycker att alla har tagit det väldigt bra” (citrat från respondent B).*

Samtidigt beskrev flera av respondenterna, fyra av sex (A, B, C, E), att de själva kände eller hade lagt märke till hos andra arbetskamrater att avvecklingen och omlokaliseringen påverkade utförandet av arbetsuppgifter och motivationen till jobbet på ett delvis negativt sätt. Fokus var att få den nya avdelningen på plats utomlands och lite respons gavs av organisation för utförandet av de ordinarie arbetsuppgifterna och inte heller drevs vissa frågor som tidigare.

*”Alltså om jag kommer in i den svackan emellanåt att jag tycker att jag är besviken så kan jag känna `Varför ska jag ta på mig detta här, vad får jag för detta liksom`. Så absolut så kan jag känna `Varför ska jag prioritera detta, brinna för detta och sitta och kämpa för detta` när jag inte får någon feedback tillbaka från min organisation” (citrat från respondent C).*

Angelöw (2010) beskriver att en och samma förändring kan uppfattas olika av individer, alltifrån att individer kan se förändringen som en positiv utmaning till att individer uppfattar förändringen som hotfull. Respondenternas reaktioner på avvecklingen och omlokaliseringen var varierande, de uttryckte både nyfikenhet inför förändringen men också att beskedet om förändringen var en chock. Hur respondenterna reagerat på förändringen kan kopplas till det Kiefer (2005) beskriver som utlösande händelser, det vill säga händelser som ger upphov till tankar och beteenden utifrån berörd individs känslor. Vidare beskrivs att känslor som uppkommer vid implementering av en förändring kan handla om arbetsförhållanden, personliga förhållanden och organisatoriska förhållanden. De personliga förhållandena kretsar kring hur en individ hanterar en förändring vilket avgörs av tidigare negativa erfarenheter av förändringar alternativt att förändringen skapar osäkerhet kring framtiden (ibid). Att en del av respondenterna uttryckte att beskedet om förändringen gav kraft att söka sig från avdelning X kan kopplas till personliga förhållanden genom att de eventuellt kände osäkerhet inför framtiden.

Det råder motstridiga uppfattningar huruvida arbetsmotivationen påverkades av organisationsförändringen eller inte. Samtliga respondenter uttryckte oförändrad arbetsmotivation samtidigt som fyra respondenter också uttryckte delvis negativ påverkan på arbetsmotivationen. Motstånd skapas enligt Angelöw (2010) om de som berörs av förändringen inte är delaktiga i förändringsarbetet eller om de berörda saknar tillit och förtroende för de som är ansvariga för förändringen. Å ena sidan rapporterade respondenterna

oförändrad arbetsmotivation vilket kan förstås som att respondenterna kände delaktighet i förändringen eller hade förtroende för ledningen. Å andra sidan rapporterade respondenterna även minskad motivation, (bland annat genom avsaknad av respons från organisationen för utförandet av ordinarie arbetsuppgifter under organisationsförändringen) vilket kan förstås som att de inte kände delaktighet eller förtroende för ledningen.

### **Fokus**

Flera respondenter (A, C, E) framförde att organisationens fokus var inriktat på de medarbetare som bestämde sig att flytta med till utlandet och att organisationen glömde bort de medarbetare som inte flyttade med. En respondent trodde att om medarbetare som inte flyttade med hade uppmärksammats mer av organisationen hade en positivare stämning skapats bland medarbetarna.

Hälften av respondenterna ansåg att organisationens fokus var medarbetare som skulle flytta med organisationen utomlands medan övriga medarbetare glömdes bort. Enligt Dawson (2003) ses medarbetare som stödjer en organisationsförändring som bra individer medan medarbetare som inte stödjer en organisationsförändring anses vara dåliga. Det kan ha bidragit till att fokus varit på de medarbetare som flyttade med avdelningen utomlands och därmed stödde förändringen.

### **Upplevt stöd från organisationen och respondenternas utvecklingsmöjligheter**

Beroende på var i förändringsprocessen varje respondent befann sig och vilken målgrupp de tillhörde upplevde respondenterna att de i samband med avvecklingen och omlokaliseringen fick stöd från organisationen i olika grad. Flertalet av respondenterna, fem av sex (A, C, D, E, F) oberoende av målgrupp, upplevde sig ha fått stöd i förändringsprocessen. Stödet från organisationen hade varit av olika slag till exempel; stöd från chef och HR, stöd från kollegor och stöd genom Trygghetsrådet. För en av respondenterna var möjligheten till samtal och support från närmsta chef det viktigaste stödet i avvecklingen och omlokaliseringen. En av respondenterna som upplevde sig fått stöd av HR beskrev det på följande vis:

*”Nu i och för sig om man säger sedan sommaren då, när man kan säga att hela den nya organisationen är på plats, så är det ju mycket mer fokus på regelbundna möten med ansvarig HR som gått in och supportat lite och sett vad denne kan göra och alltså såhär” (citater från respondent C).*

I aktuell avveckling och omlokalisering hade samtliga medarbetare fått en kontakt på Trygghetsrådet genom en viss försäkring som organisationen hade för sina medarbetare. Två av sex respondenter (C, D) beskrev att de använt stödet som Trygghetsrådet kunnat erbjuda dem i form av handledning, hjälp i jobbsökande, hjälp att skriva CV och olika typer av utbildningar. Hjälp från Trygghetsrådet hade främst använts av de respondenter som inte flyttade med utomlands.

Tre av respondenterna (A, B, F) beskrev att de vid eventuell flytt med organisationen erbjudits så kallade ”mobility package” med bland annat hjälp att hitta bostad och flytt-hjälp. Trots hjälp med flytt beskrev en av respondenterna att det rent praktiska med flytten tog mycket energi från denne då personen förväntades och förväntade av sig själv att fortsätta arbeta och prestera som vanligt.



Samtliga respondenter (A, B, C, D, E, F) ansåg att utvecklingsmöjligheterna i organisationen var stora. Två av sex respondenter (A, C) tyckte att deras möjligheter till utveckling var oförändrade, det vill säga lika stora oavsett avvecklingen och omlokaliseringen. En respondent beskrev att möjligheterna att utvecklas i sitt arbete generellt sätt var stora i organisationen men att det var mycket upp till individen själv. En annan respondent hade inte kunnat lämna över sitt arbete till någon efterträdare och hade därför inte haft tid att vidareutbilda sig, trots att möjligheten till vidareutbildning fanns i organisationen.

Fem av respondenterna (B, C, D, E, F) beskrev att deras möjligheter till utveckling hade förbättrats i och med avvecklingen och omlokaliseringen. Gemensamt för två av respondenterna (B, E), som inte följde med i flytten av avdelningen till utlandet, var att de upplevde att möjligheten till lärande och olika utbildningsinitiativ var stora på deras nuvarande arbetsplatser.

*Informanten* beskrev att ledningen som kommunicerat beslutet förmedlade att en flytt med organisationen till utlandet innebar att medarbetarna behöll sin yrkesroll eller att de erhöll en liknande yrkesroll. Vidare ansåg informanten att fokus för organisationen i Sverige varit de medarbetare som valt att inte flytta med för att stötta berörda medarbetare i att hitta sitt nästa arbete.

Sammanfattningsvis uttryckte samtliga respondenter att de fått stöd av organisationen men på olika sätt och i olika grad. Respondenterna uttryckte också att utvecklingsmöjligheterna var stora i organisationen.

#### **4.2.4 Respondenternas uppfattningar kring organisationsförändringens förbättringsmöjligheter**

Respondenternas reflektioner under pågående avvecklings- och omlokaliseringsprocess med fokus på vad de tyckte kunde gjorts annorlunda presenteras nedan. Förändringsförslagen handlar om information om kontrakt, differentiering av information gruppvis, tillvaratagande av erfarenheter och säkerställandet av stödet under flyttperioden. En del av reflektionerna har omnämnts i ovanstående delar (se 4.2.1-4.2.3) under huvudrubriken "Organisationsförändringen ur medarbetarnas perspektiv".

Samtliga respondenter (A, B, C, D, E, F) var positiva till att de tidigt fick veta att avvecklingen och omlokaliseringen var på gång men negativa till att det dröjde innan de fick veta vilken typ av kontrakt medarbetarna skulle få som flyttade med företaget utomlands.

Respondenterna tog upp att ledningen gav information till samtliga medarbetare, information som var inriktad på att få medarbetare att vilja flytta med utomlands. En respondent uttryckte sig om detta på följande sätt:

*"... om din finansiella ekvation inte går ihop finns det liksom ingen vits med att de säljer in det. Nu blev det nästan att folk blev lurade"*  
(*citrat från respondent B*).

Samtliga respondenter (A, B, C, D, E, F) framhöll att om de finansiella förutsättningarna (kontrakt) klargjorts tidigare hade det varit lättare att fatta beslut om man ville/kunde flytta med utomlands. Om medarbetarna hade kunnat fatta beslutet tidigare hade även ledningens information kunnat differentieras tidigare. Informationen hade då kunnat vara riktad till medarbetare som ville flytta med utomlands och till medarbetare som

inte ville flytta med utomlands och därmed hade informationen kunnat vara mer relevant utifrån medarbetarnas kommande arbetssituation.

Respondenter, tre av sex (A, C, E), framförde att fokus till en början var den nya organisationen som skulle byggas upp utomlands och att de medarbetare som inte skulle följa med utomlands till en början ”glömdes bort”. Tre respondenter (A, C, E) uttryckte olika förslag på hur detta skulle kunna motverkas. Bland annat skulle informationen differentierats tidigare, via gruppindelning, så att de som inte skulle flytta med skulle kunna få mer relevant information.

En respondent tog upp avsaknaden av ledningens bekräftelse och tillvaratagande av kompetens och hade önskat att ledningen hade kunnat uttrycka följande till de som inte skulle flytta med utomlands:

*”... det är tråkigt att ni inte följer med, vi vill ju så klart att ni stannar så länge som möjligt för vi vill gärna att den kompetens ni har förs över till dem andra...” (citrat från respondent C).*

Ytterligare två respondenter (C, E) påpekade att ledningen skulle kunna arbetat mer med att tillvarata och överföra kompetens från de medarbetare som inte flyttade med till de nyanställda medarbetarna på avdelningen utomlands. Detta skulle enligt de två respondenterna (C, E) kunnat bidra till att de nyanställda levererade resultat snabbare samtidigt som medarbetarna som skulle lämna avdelningen kände sig mer inkluderade i förändringsprocessen.

Tre av sex respondenter (A, C, F) framhöll den närmsta chefens betydelse i avveckling- och omlokaliseringsprocessen. Samma respondenter uttryckte vikten av att ha en engagerad chef att vända sig till för individuella frågor som uppkom i samband med förändringsprocessen. Då en del chefer slutade tidigt i förändringsprocessen föreslog en respondent att linjecheferna skulle kunna låsas upp i kontrakt för hela/delar av flyttperioden för att säkerställa stödet till medarbetarna.

*Informanten* beskrev att dennes lärdom av avvecklingen och omlokaliseringen varit att ta sig tid att bygga en struktur och att ständigt arbeta med att förändring i organisationer är något som alltid kommer att ske och att särskilt försöka få chefer att förstå att förändring är viktigt. En förbättringsmöjlighet hävdade informanten är att lägga mer tid på att involvera mellancheferna, de som inte satt i ledningsgruppen, för att de på så sätt bättre skulle kunna hantera sin egen roll och medarbetarna. Att ge mellancheferna tid att själva bearbeta förändringen och vad den innebär för dem personligen innan de skulle möta sina medarbetare menar informanten hade varit positivt.

## 5. Sammanfattande diskussion

Nedan följer en sammanfattande diskussion där studiens empiri diskuteras i relation till teori. Därefter redogörs för studiens slutsats och vidare forskning.

Studiens syfte har varit att öka förståelsen för hur ledning och medarbetare tänker om och uppfattar avveckling och omlokalisering. Studien bygger på intervjuer med sex medarbetare (respondenter), ett begränsat urval av medarbetare från avdelning X, och en representant från ledningsgruppen (informant). Det som framkommit i studien om medarbetarnas uppfattningar kring organisationsförändringen utgår således från sex respondenters uppfattningar om avvecklingen och omlokaliseringen och kan därför inte sägas gälla för alla individer på avdelning X. I detta sammanhang bör nämnas att variationen av uppfattningar hos respondenterna ibland även omfattar motsägelsefulla uppfattningar hos en och samma respondent.

Respondenterna var nöjda med att de fick kännedom om förändringen i ett tidigt skede och att avvecklingen och omlokaliseringen skulle ske under två års tid. Under två års perioden skulle avdelning X i Sverige avvecklas och omlokaliseras till den övergripande logistik organisationen utomlands. Respondenterna skulle även under denna period bestämma sig för sitt nästa steg i yrkeslivet; om de skulle flytta med avdelningen utomlands eller söka nytt arbete internt eller externt. Enligt utsagor av representanten från ledningsgruppen och utifrån den förändringsmodell arbetet med förändringen utgår från framkommer det att förändringen varit väl planerad. Förändringsmodellen som ligger till grund för förändringen har teoretisk förankring (jfr Kotter, 2012).

Under förändringsprocessen beskriver respondenterna att de fått kontinuerlig information via olika kommunikationskanaler kring hur förändringen fortgått. Respondenterna har uppfattat att motivet till avvecklingen och omlokaliseringen varit att stärka organisationen, vilket även varit ledningens avsikt. Samtidigt har respondenterna uppfattat motivet som otydligt då de anser att två av tre kategorier av avdelning X inte har någon direkt koppling till den övergripande logistik organisationen utomlands. En av kategorierna anses, enligt respondenterna, vara mer kopplad till en annan avdelning i Sverige och den andra kategorin anses vara oberoende och har ingen given koppling till den övergripande logistik organisationen utomlands. Enligt Angelöw (2010) förutsätter en organisationsförändring att de som berörs är delaktiga i förändringen. I den processuella ansatsen vid organisationsförändring beskriver Alvesson och Sveningsson (2008) att det är viktigt att ledningen skapar mening för berörda individer under förändringsprocessen, eftersom meningsskapandet för förändringen framåt. Latour (2005, refererad i Alvesson & Sveningsson, 2008) menar att hur framgångsrik en förändringsprocess blir beror på vad de berörda individerna associerar med förändringsarbetet och hur de känner igen sig själva i förändringsarbetet. I upptiningsfasen av en förändring menar Lewin (Lewin, 1951, refererad i Yukl, 2012) att det är viktigt att skapa en samsyn kring att en förändring är nödvändig och att arbetet behöver göras på ett nytt sätt. Respondenterna har inte denna samsyn då de anser att organisationsförändringen delvis är otydlig.

Hälften av respondenterna har uttryckt att de saknat information om vad avvecklingen och omlokaliseringen skulle innebära för dem personligen och av den anledningen har det varit svårt att ta ett beslut om en flytt. Ett område där respondenterna inledningsvis upplevde brist på konkret information var vilken form av kontrakt medarbetare som

flyttade med utomlands skulle få. Informanten menar att ledningens avsikt var att informera medarbetarna utifrån den information de behövde för att de skulle komma vidare i förändringsprocessen och att möta de funderingar som fanns bland medarbetarna. Enligt informanten hade medarbetarna åtminstone ett år på sig att ta beslut om de ville flytta med eller ej, då medarbetarna fick konkret information om avvecklingen och omlokaliseringen hösten 2014 och ett slutligt besked om medarbetarna ville flytta med utomlands eller ej skulle ges hösten 2015. I inledningsskedet var informationen om förändringen enligt respondenterna inriktad på att medarbetarna skulle flytta med avdelningen till utlandet utan att förutsättningarna var klargjorda. Hälften av respondenterna, som även valt att inte flytta med, framförde att informationen skulle differentierats tidigare för att på så sätt vara mer relevant. Utifrån ett processuellt perspektiv beskriver Alvesson och Sveningsson (2008) att det är av vikt hur berörda individer uppfattar förhållandet mellan förändringsprocessen och sig själv. Kotter (2012) beskriver att kommunikation i en förändringsprocess är viktig för att göra alla involverade insatta i förändringen. Steg fyra i Kotters (2012) modell för förändring innebär att ledningen ska besvara medarbetarnas frågor för att de ska få information om vad förändringen innebär för dem personligen. Trots att respondenterna uppgav att de fått information om organisationsförändringen kontinuerligt ansåg de att de saknade relevant information om vad förändringen skulle komma att innebära för dem personligen.

Vid avvecklingen och omlokaliseringen har, enligt respondenter, erfarenhet gått förlorad (se avsnitt 4.2.2). Förslag på hur erfarenhet skulle kunnat överföras till organisationen utomlands har, enligt respondenter, inte tillvaratagits av organisationen. Enligt Kotter (2012) förutsätter en väl genomförd organisationsförändring att alla processer sker på rätt sätt enligt de åtta stegen. De första fyra stegen av modellen gör det möjligt för en organisationsförändring att äga rum, steg fem till sju ger upphov till nya arbetsmetoder och slutligen befäster det sista steget förändringen (ibid). I organisationens fyra stegs modell för förändring innebär godkännande, modellens fjärde steg, att uppföljning bör ske då tillvägagångssätt bedöms, förbättras och dokumenteras så att det är tillgängligt för fler. Organisationens modell för förändring behandlar vikten av att ständigt förbättra och dokumentera tillvägagångssätt för att öka tillgängligheten av information. Alvesson och Sveningsson (2008) beskriver att i den processuella ansatsen är det viktigt att tillvarata de berörda individernas positiva och negativa erfarenheter av förändring under förändringsprocessens gång. Förbättringsförslag från respondenter om tillvaratagande av kompetens verkar inte tagits hänsyn till i avvecklingen och omlokaliseringen genom att förslag på överföring av erfarenhet inte hörtsammats.

Möjligheterna till tvåvägskommunikation och överföring av erfarenhet är något som behandlats av respondenterna och som beskrivits i Kotters (2012) modell för förändring. Respondenternas uppfattningar om hur ömsesidig kommunikation och överföring av erfarenhet fortlöpt under förändringen visar att trots att organisationens intention i avvecklingen och omlokaliseringen varit att i enlighet med organisationens modell för förändring tillvarata erfarenhet och ge möjligheter för kommunikation har resultatet inte blivit så enligt respondenterna. Min reflektion, vilken jag finner stöd för i ovan beskrivna exempel, är att det är svårt att följa en modell fullt ut. Jag anser att modeller för organisationsförändring, exempelvis Kotters (2012) förändringsmodell, utgår från en idealisk bild av situationen men när människor är involverade och i olika typer av situationer är det inte alltid att utfallet blir som tänkt. Om det i avvecklingen och omlokaliseringen funnits en tydligare tvåvägskommunikation som bidragit till att respondenterna

fått konkret information om förändringens följder kanske färre hade upplevt svårigheter att ta beslut hurvida de skulle flytta med utomlands eller ej. Det är enligt min mening svårt att spekulera i hur det skulle kunna blivit om ledningen hade agerat annorlunda i förändringen och jag anser att det är viktigt att uppmärksamma den kontext i vilken förändringen sker och som kan försvåra användandet av modeller för förändringsarbetet.

I och med avvecklingen och omlokaliseringen anser respondenterna att avdelning X har förlorat erfarenhet och kompetens som varit svårt av överbrygga till avdelningen som omlokaliserats utomlands. Enligt respondenterna har ledningens fokus varit att få avdelningen på plats utomlands. Dessutom har fokus även varit inriktat på medarbetare som bestämt sig för att flytta med till utlandet och respondenterna uppfattade att de medarbetare som inte flyttat med har ”glömts bort” och att deras erfarenhet inte tillvaratagits. Angelöw (2010) beskriver att den toppstyrda förändringsstrategin innebär att det är ledningen för organisationen som definierar problemet och tar fram lösningen. Divisionaliserad organisationsform innebär att organisationen delas in i divisioner som är autonoma enheter utan behov av koordinering av verksamheter (Mintzberg, 1979). Gällande tillvaratagande av erfarenhet har ledningen, enligt respondenterna, inte lyckats tillvarata erfarenheten hos individerna på avdelning X som inte flyttat med utomlands. En anledning till att erfarenheter inte tillvaratagits skulle kunna vara att autonoma enheter utan behov av koordinering kan ha svårt att verkställa ett toppstyrt beslut.

Min studie har skildrat såväl ett lednings- som medarbetarperspektiv på avvecklingen och omlokaliseringen, men det främsta fokuset har genom att beskriva respondenternas uppfattningar varit att öka förståelsen för medarbetarperspektivet vid förändringar. I studien framkommer att trots att en förändring är välplanerad och baserad på teori så tolkar och förstår berörda individer förändringen olika. Forskningsfrågorna för studien är; Hur motiverar ledningen (representant från ledningsgruppen) arbetet med organisationsförändringen? Hur tar enskilda medarbetare emot besked om avveckling och omlokalisering? Ledningen har informerat om avvecklingen och omlokaliseringen två år innan den skulle slutföras och att motivet till förändringen var att stärka organisationen. Kontinuerlig kommunikation har enligt ledningen givits för att underlätta medarbetarnas beslutsfattande om sitt nästa steg. I organisationens modell för förändring är intentionen att tillvarata medarbetarnas erfarenhet. Respondenterna var nöjda med att de fick information om avvecklingen och omlokaliseringen tidigt och att tidsspannet för förändringen var två år. Respondenterna uppfattade ledningens motiv till förändringen men ansåg att det var otydligt då två av tre kategorier inte hade någon direkt koppling till den övergripande logistik organisationen utomlands. Avsaknad av information om vad förändringen innebar för respondenterna personligen samt att erfarenhet inte tillvaratagits i avvecklingen och omlokaliseringen framfördes av respondenterna.

Insamlad empiri har skildrat en variation i uppfattningar bland respondenterna och därför valde jag att studera uppfattningar, något som blev möjligt med fenomenografi som metodansats vilken avser skildra en variation av erfarenheter hos individer (jfr Marton & Booth, 2000). Det begränsade urvalet av respondenter och den specifika kontexten för studien gör att ingen allmän bild av förändringar kan återges utan enbart respondenternas uppfattningar om den aktuella avdelningens avveckling och omlokalisering. Variationen av uppfattningar utgår i den aktuella studien från att respondenterna tillhör någon av de olika målgrupperna som finns på avdelningen. Utifrån studiens omfattning anser jag att antalet respondenter är rimligt men jag anser samtidigt att det hade varit

önskvärt med någon mer respondent från den största målgruppen (de som inte flyttar med och som ännu letar jobb inom företaget i Sverige primärt).

### ***5.1 Studiens slutsats***

Studiens slutsats är att trots att organisationsförändringen varit välplanerad och varit baserad på vedertagna teorier har organisationens avsikt med förändringen inte nått respondenterna; enligt respondenterna har samsyn kring motivet inte uppnåtts och erfarenhet har inte tillvaratagits. Samtliga respondenter uttryckte att de erhållit stöd av organisationen på olika sätt och i olika grad under förändringsprocessen samt att utvecklingsmöjligheterna varit stora i organisationen. Resultatet styrker vikten av samsyn för att förändring ska falla väl ut.

Föreställningar om organisationsförändringar kan, som tidigare beskrivits, å ena sidan utgå från möjligheten att planera en förändring genom att följa ett antal på förhand definierade steg (Kotters 8-steps modell) och å andra sidan utgå från att förstå en förändring som en process utan varken början eller slut (Processuell ansats). Min uppfattning är att det är svårt att följa en modell för organisationsförändring fullt ut. I och med att förändringar involverar individer som kan förhålla sig på olika sätt inför förändringar anser jag att det är av betydelse att vara medveten om att utfallet inte alltid blir som tänkt. Kontinuerlig kommunikation mellan ledning och medarbetare under en förändringsprocess skulle kunna vara ett sätt att förhålla sig till förändring.

Studiens slutsats bygger på ett begränsat antal medarbetares, sex respondenters, uppfattningar. I och med att utvecklingen och omlokaliseringen är en pågående förändringsprocess är aktuell studie inte en utvärdering av förändringen utan en beskrivning av respondenternas uppfattningar av förändringen.

### ***5.2 Vidare forskning***

Mitt bidrag till forskningen om organisationsförändring är att belysa medarbetares uppfattningar om organisationsförändring. Den aktuella undersökningen skulle genom vidare forskning kunna kompletteras med fler intervjuer med medarbetare och/eller enkäter till medarbetare på avdelning X för att bredda undersökningen och på så sätt skildra en större variation av uppfattningar. Önskvärt vore att följa en förändringsprocess; innan, under och efter förändringen för att beskriva eventuella skiftningar i medarbetares uppfattningar kring förändringen.

Under studiens gång har det blivit tydligt att kommunikation mellan ledning och involverade individer är väsentligt för individers uppfattningar kring organisationsförändringar. Därför hade det varit intressant att vidare studera hur denna kommunikation tar sig uttryck och dess innebörd för förändringsarbete.

Ytterligare ett område som hade varit intressant att studera är mellancheferens uppfattningar kring organisationsförändringar utifrån den dubbelhet deras position medför, samtidigt som de själva påverkas av förändringen ska de ta emot reaktioner på förändringen från berörda medarbetare och leda dem i förändringen.

## Referenser

Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer* (1. uppl.). Malmö: Liber.

Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete: om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur & kultur.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control?. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 13(3), 345-365. doi: 10.1080/13594320444000128

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2. [rev.] uppl.). Malmö: Liber.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011). *Research methods in education* (7. ed.). Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge.

Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change: the contemporary experience of people at work*. London: SAGE.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Fejes, A. & Thornberg, R. (Red.). (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. (2., utök. uppl.). Stockholm: Liber.

Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behaviour*, (8), 875.

Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.

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

Larsson, S. (1986). *Kvalitativ analys: exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Westport, Conn: Greenwood Press.

Marton, F. & Booth, S. (2000). *Om lärande*. Lund: Studentlitteratur.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Nationalencyklopedin.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/multinationellt-f%C3%B6retag> . hämtad 151130

Starrin, B., & Svensson, P. (red.) (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Sturdy, A., & Grey, C. (2003). Beneath and Beyond Organizational Change Management: Exploring Alternatives. *Organization*, 10(4), 651-662.

Vetenskapsrådet (u.å). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> . hämtad 151020

Yukl, G.A. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.



## **Bilaga 1**

Intervju med representant från ledningsgruppen

### **Personuppgifter**

**Berätta om ditt arbete på X?**

(Varför började du arbeta på X?)

(Hur länge har du jobbat inom X?)

(Vad har du arbetat med under din tid på X?)

(Har dina arbetsuppgifter ändrats under tiden på X / Bytt arbete inom organisationen?)  
(Hur?)

### **Allmän bild av situationen**

**Hur ser du på fördelarna med avvecklingen rent allmänt?**

**Hur ser du på nackdelarna med avvecklingen rent allmänt?**

**Har du erfarenhet av någon tidigare avveckling och omlokalisering?**

(Är den aktuella avvecklingen bättre eller sämre än dina tidigare erfarenheter?)

**Utifrån dina tidigare erfarenheter kring avveckling och omlokalisering vad är viktigt att tänka på enligt dig (om intervjupersonen erfarit detta)? / Vad är viktigt att tänka på vid avveckling och omlokalisering enligt dig (om intervjupersonen inte erfarit detta)?**

### **Orsaker till avveckling**

**Hur kommer det sig att man ska avveckla och omlokalisera avdelningen?**

**Hur har ledningen kommunicerat förändringen av organisationen till medarbetarna?**

**Hur har förändringsprocessen gått till? Hur har X arbetat för att få samtliga anställda in i någon form av ny sysselsättning?**

(Resultatet?)

### **Yrkeserfarenheter**

**Vilka erfarenheter har du i din yrkesroll fått ut av avvecklingen och omlokaliseringen?**

Är det något mer som jag inte frågat dig om som du vill tilläga?

## **Bilaga 2**

Intervju med medarbetare

### **Personliga uppgifter**

**Berätta om ditt arbete på X?**

(Varför började du arbeta på X?)

(Hur länge har du jobbat inom X?)

(Vad har du arbetat med under din tid på X?)

(Har dina arbetsuppgifter ändrats under tiden på X/Bytt arbete inom organisationen?)  
(Hur?)

### **Nu**

**Berätta om ditt arbete på avdelningen "X" (avdelningen som ska omlokaliseras)?**

(Hur länge har/hade du arbetat där?)

(Vad arbetade du med på avdelningen?)

### **Omlokalisering**

**Hur kommunicerade ledningen att er avdelning skulle flyttas utomlands?**

(Hur uppfattade du detta?)

**Hur uppfattar du ledningens kommunikation om avvecklingen och omlokaliseringen (lägger ner avdelning X och flyttar den utomlands) under hela förändringsprocessen?**

(Hur har kommunikationen skett?)

(Vem har informerat?)

(Har kommunikationen skett kontinuerligt?)

(Vilka kommunikationskanaler har använts?)

(Har kommunikationen skett i grupp och/eller individuellt?)

**Berätta om hur du tog emot beskedet att er avdelning och din befattning skulle flyttas utomlands?**

(Hur reagerade du på beskedet?)

(Påverkades stämningen i arbetsgruppen och i relation till ledningen?) (Hur?)

(Påverkades utförandet av ditt arbete? (Hur?)

**Hur uppfattar du ledningens motiv att avveckla och omlokalisera avdelningen utomlands? Har din uppfattning ändrats under processens gång (hur du tänkte du då och hur tänker du idag?)**

**Vad var avgörande när du tog ditt beslut att flytta med utomlands/stanna kvar eller lämna organisationen?**

**Har du som medarbetare erbjudits något stöd i samband med att din avdelning ska flytta utomlands? Vilket? (t.ex. möten och kompetensutveckling)**

(Hur tycker du att stödet har varit?)

(Skulle arbetsgivaren kunna göra något annorlunda så att det blev bättre för dig vid omlokaliseringen?)

### **Arbetsituation**

**Har ditt arbete påverkats av omlokaliseringen? Hur?**

(Är arbetsuppgifterna bättre/oförändrade/sämre angående till exempel svårighetsgrad och ansvar?) (Har du fått mer arbetsuppgifter/större ansvar eller tvärtom?)

(Har relationer och samarbete med arbetskamrater och ledning förändrats under denna period? Hur?)

**Hur uppfattar du att dina utvecklingsmöjligheter i organisationen (ex mer avancerade arbetsuppgifter) är nu jämfört med tidigare?**

### **Omställning**

**Hur har du upplevt att omlokaliseringen har påverkat dig? (Anpassat dig till förändringen?)**

**Hur tänker du kring dina möjligheter att hitta ett nytt (likvärdigt) jobb?**

Är det något som jag inte frågat dig om som du vill tillägga?

## Bilaga 3

Malmö, 151008

### Information till dig som är intresserad av att delta i studien om avveckling och omlokalisering av en avdelning

Arbetslivet är i ständig förändring och i denna process blir det viktigt hur människor och organisationer kan förändras på ett konstruktivt sätt. I min studie är jag intresserad av att få en bild av hur medarbetare resonerar kring avveckling och omlokalisering av den aktuella avdelningen. Detta för att på så sätt från ett medarbetarperspektiv öka förståelsen för vad som varit bra respektive mindre bra med förändringen och på så sätt skapa förutsättningar för konstruktiva förändringsprocesser i framtiden.

Studien bedrivs inom ramen för Kandidatprogrammet i personal och arbetslivsfrågor med inriktning pedagogik på institutionen för Sociologi vid Lunds universitet. Syftet med studien är att ta reda på hur avveckling/flytt/förändring av en avdelning inverkar på medarbetarnas uppfattningar kring nämnda företeelser. Studien fokuserar på medarbetarens tankar kring aktuell förändring i organisationen, det vill säga avveckling och omlokalisering av en avdelning, för att på så sätt lyfta fram fördelar och förbättringsmöjligheter inför framtida möjliga förändringar i organisationen.

Du som vill dela med dig av dina erfarenheter kommer bland annat att få svara på frågor om dina arbetsuppgifter, om hur beskedet kring avvecklingen och omlokaliseringen gavs och mottogs, stödet du getts av organisationen i denna process och hur arbetssituationen förändrats.

Tidsåtgången för att medverka i intervjun är mellan cirka 45-60 minuter.

Du kommer att vara anonym och insamlat intervjumaterial kommer att vara sekretessbelagt, vilket innebär att ingen deltagare i studien kommer att kunna identifieras utifrån det resultat som presenteras. Det empiriska materialet som skapas i intervjun kommer att behandlas som forskningsinformation, vilket innebär att det endast är jag och min handledare som har möjlighet att läsa detta. Organisationen får ta del av den färdiga rapporten. Ditt deltagande är frivilligt och du kan när du vill avbryta din medverkan utan att du behöver förklara varför.

Handledare för studien är docent och universitetslektor Tina Kindeberg, [tina.kindeberg@soc.lu.se](mailto:tina.kindeberg@soc.lu.se), institutionen för Sociologi vid Lunds universitet.

Jag som studerar på Kandidatprogrammet för personal- och arbetslivsfrågor heter Andrea Arcos Olsson och du kan nå mig på nedanstående telefon och/eller e-post.

Student Andrea Arcos Olsson

Tel: xxxx

e-post: xxxx



**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[WWW.soc.lu.se](http://WWW.soc.lu.se)**