



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi  
*Psykologprogrammet*

# **FÖRÄNDRINGSTIDER I ORGANISATIONER**

**TVÅ GRUPPERS UPPLEVELSER AV ATT BEFINNA SIG I EN STUNDANDE  
ORGANISATIONSFÖRÄNDRING**

**Martin Karlqvist & Max Kaymak**

Psykologexamensuppsats. 2017

Handledare: Eva Hoff & Robert Holmberg  
Examinator: Erwin Apitzsch

Tack!

Vi vill börja med att tacka våra handledare för all stöd och hjälp genom hela processen med detta arbete som blev en mycket jobbigare och mera utdragen process än vad vi räknat med. Vi är båda överraskade och tacksamma över vår förmåga att sitta i 16 timmar av dygnet och arbeta, och detta under flera veckor i sträck mot slutet.

Vi vill också tacka Johan Grant som var med i början av processen och gav oss inspiration till inriktningen av vårt arbete.

Vidare vill vi rikta ett tack till examinatoren för värdefull feedback och uppmuntran till att skriva en populärvetenskaplig variant av vårt examensarbete, då många organisationer kan känna igen sig och ha nytta av resultaten.

Slutligen vill vi tacka alla lärare och övriga inblandade på psykologprogrammet i Lund. Det har varit fem härliga, hemska, stressiga, underbara, ångestframkallande, lärorika och spännande år!!! Vi vill rikta ett speciellt tack till Anita Lennerstedt för alla snabba svar på mejlen från oroliga studenter. Ofta har hon svarat inom två minuter men andra gånger har man fått vänta i nästan tio ☺ .... och det är om han haft en dålig dag!!!

## Sammanfattning

Studiens syfte var att undersöka upplevelser av att vara i en organisation som står inför en organisationsförändring samt att se vilka skillnader i upplevelser av fenomenet det finns mellan två skilda grupper inom samma organisation.

Semistrukturerade intervjuer utfördes med åtta anställda på en organisation där fyra var verkstadsarbetare och fyra var tjänstemän. Intervjumaterialet analyserades med tematisk analys och fyra huvudteman kunde urskiljas:

*Problembeskrivningar, Befintliga styrkor att bevara, Det önskvärda och Syn på förändringsarbetet.* Studiens huvudsakliga fynd var att det fanns tydliga

skillnader mellan de två grupperna vad gäller; hur man trodde att organisationsförändringen skulle påverka den egna rollen, hur förändringen borde genomföras eller vad den borde innebära, roll i förändringsarbetet och var i förändringsprocessen organisationen befann sig i. Sammanfattningsvis visade studien att olika grupper inom samma organisation kan ha skilda upplevelser av att befinna sig i en organisation som står inför en förändring. Organisationer som står inför en förändring kan avhjälpa många av de möjliga problem som kan uppstå under förändringsprocessen genom att beakta olika arbetsgruppers varierande upplevelser, utvärdera dem och bemöta dem.

Nyckelord: organisationspsykologi, organisationsförändring, organisationskultur, organisationshierarkier, fenomenologi, tematisk analys.

## **Abstract**

The purpose of the study was to explore experiences of being in an organization facing an organizational change and to see what differences in experiences of the phenomenon exist between two different groups within the same organization. Semi-structured interviews were conducted with eight employees in an organization, four of whom were workshop workers and four salaried employees. Interview material was analyzed with thematic analysis and four main themes could be distinguished: *Problem descriptions*, *Existing strengths to preserve*, *The desirable* and *View of change work*. The main findings of the study were that there were clear differences between the two groups in; How they thought that the organizational change would affect their own role, how the change should proceed, what it will mean to them, their roles in the change work and where in the change process the organization was. In summary, the study showed that different groups within the same organization may have different experiences of being in an organization facing a change. Organizations facing a change can remedy many of the possible problems that may arise during the change process by considering the different experiences of different work groups, listening them and responding to their concerns.

*Keywords:* Organizational psychology, organizational change, organizational culture, organizational hierarchies, phenomenology, thematic analysis.

Ett av de mest välstuderade områdena inom organisationspsykologi är organisationsförändring, inom vilken det finns enorma mängder forskning och publicerad litteratur (Vakola, 2013). Förändringsarbete inom organisationer involverar idag många aktörer såsom konsultbolag, experter på olika aspekter av förändring, affärstidningar, forskare och politiker (Alvesson & Sveningsson, 2014), och förändringar inom stora organisationer som t.ex. Polismyndigheten kan också påverka och engagera stora delar av allmänheten. Mycket av tidigare forskning fokuserar primärt på förändringsagenterna, snarare än på de som ska leva med och genomföra förändringen; de s.k. recipienterna (Bartunek, Rousseau, Rudolph, & Depalma, 2006). Forskningen kring hur anställda uppfattar organisationsförändring är således bristfällig, särskilt bland anställda på lägre nivåer (Vakola, 2013).

Vi menar att alla delar av en organisation måste höras och utforskas, men vill också visa på eventuella skillnader i upplevelser mellan två grupper inom en organisation i stundande förändring. Därför undersöker den aktuella studien dels upplevelser av att befinna sig i en organisation som står inför en förändring och dels sättet på vilket två grupper inom en och samma organisation kan ha skilda upplevelser av "införskapet". Genom detta bidrar studien med en inblick i förändringsrecipienternas upplevelser av organisationsförändring. För att möjliggöra studien av detta "införskap" inleds uppsatsen med definitioner och genomgångar av ett antal redan studerade fenomen. Den stundande organisationsförändringen förstås således på basis av styckena "Förändring i organisationer" och "Den stundande förändringen", och forskning kring mellangruppskillnader tas upp under stycket "Upplevelser på olika nivåer", medan själva upplevelsebegreppet går igenom – både på individ och gruppnivå – under styckena "Begripliggörande på olika nivåer", "Organisationskultur och förändring", samt "Förändringsberedskap hos individ och grupp".

## **Teori och forskning**

### **Förändring i organisationer.**

Organisationsförändringsforskning är ett stort och omfattande område vilket, beroende av vad förändringen avser, kan innehålla många olika aspekter som bör beaktas, och för olika typer av förändringar kan förändringsmodeller som fokuserar på olika aspekter av förändringen vara till nytta (Alvesson & Sveningsson, 2014). Organisationsförändringar definieras vanligen som medvetet planerade och genomförda alterneringar av grundläggande aspekter i organisationers struktur och/eller funktionssätt (Helms-Mills, Dye, & Mills, 2009). Eftersom organisationer existerar och verkar i en komplex, multikontextuell, ständigt

föränderlig samt socialt dynamisk omgivning ger en samlad litteraturgenomgång inget entydigt svar på, eller en tydlig definition av, vad som är det generellt ”bästa sättet” att genomföra en organisationsförändring på (Hallencreutz & Turner, 2011). McGreevy (2009) har dock funnit att faktorer som gedigen planering, överensstämmelse mellan förändringsmålen och organisationens övergripande mål, goda resurstillgångar, god kommunikation kring förändringens nödvändighet, samt högt förändringsdeltagande i organisationen i dess helhet tycks vara aspekter positivt förknippade med en framgångsrik organisationsförändringsprocess.

I en tid av allt starkare konkurrens och krav på snabb anpassning har de flesta traditionella organisationer, åtminstone i teorin, accepterat att de behöver förändras och akklimatisera sig till de nya näringslivskraven för att inte gå under (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013), och det uppskattas att 46% av alla organisationer genomgår tre eller fler komplexa förändringar vid varje given tidpunkt (Bareil, Savoie, & Meunier, 2007). De vanligast förekommande förändringsmålen inom organisationer tycks vara förbättrad effektivitet och prestation, vilket även inbegriper ökad konkurrenskraft, bättre organisatorisk flexibilitet, bättre produktkvalitet, effektivare produktion och minskningar av operativa kostnader (McGreevy, 2009).

Organisationsförändringar är dock inte alltid positiva eller nödvändiga (Sturdy & Grey, 2003), och genomförandet i sig är många gånger både ogenomtänkt och bristfälligt. Även i de fall när förändringsprocessen sköts på ett oklanderligt vis är den förenad med många risker (Stebbing & Braganza, 2009). De flesta förändringsförsök misslyckas redan tidigt i processen och i början av implementeringen (Kotter, 2007). Något som ofta presenteras i organisationsförändringslitteraturen är att 70 % av alla förändringsinitiativ misslyckas (t.ex. Bartunek, Balogun, & Do, 2011; Beer & Nohria, 2000; Vakola, 2013) och av de förändringsimplementeringar som anses lyckade menar man att en majoritet misslyckas med att nå de förändringsresultat som initialt avsetts (Nikolaou, Gouras, Vakola, & Bourantis, 2007). Denna höga siffra ifrågasätts dock från olika håll, då man menar att den saknar valida och reliabla stöd (Hughes, 2011).

En av de vanligaste anledningarna till att förändringsinitiativ misslyckas, trots minutiös planläggning och nödvändiga resurser och processer, är att människor inte vill förändra sitt sätt att arbeta, vilket inte sällan resulterar i aktivt eller passivt motstånd mot förändringsinitiativen (Hewitt-Taylor, 2013). Två aspekter av organisationsförändringsbegreppet kan beaktas, där den första aspekten - förändring - står för de observerbara sakerna som händer eller görs annorlunda, medan den andra aspekten -

övergång - beskriver individers känslor, upplevelser och prioriteringar. En förändringsagent bör ta hänsyn till båda dessa aspekter för att förändringsprocessen ska utvecklas på ett gynnsamt sätt. Vid större förändringar brukar organisationer planera de praktiska detaljerna väl, men om de förbiser individers upplevelser – övergångsaspekten - kommer förändringen troligen ändå att mötas av motstånd och vara svårgenomförbar (Austin & Currie, 2003; Mclean, 2011).

En svårighet som definition, planering, implementering samt utvärdering av organisationsförändring har gemensam är att begreppet tycks referera till och kontrastera mot ett tillstånd av stasis; en icke-förändring. Detta är ett i grund och botten språkligt problem som ändå tycks påverka människors begreppsbyggnad; ett reducerande av process till statiskt tillstånd, vilket sociologen Elias (Elias, Bogner, Liston, & Mennell, 2012) benämner processreduktion. Om man istället för förändring väljer att tala om förändrande så infinner sig dock ett nytt problem: Hur avskiljs ett förändrande från ett annat? För att lösa detta dilemma delar nutida organisationsforskning emellanåt upp förändringsbegreppet i kontinuerlig respektive episodisk förändring (Bess, 2015; Smith & Lewis, 2011). Med kontinuerlig förändring åsyftas den pågående process i vilken en organisation utför inkrementella justeringar av strukturella och kulturella aspekter för att hålla verksamheten i fas med omgivningens förutsättningar; ett slags ständigt pågående underhållsarbete. Den episodiska förändringen avser de medvetna och genomgripande förändringar som företag nödgas genomföra i de fall när kontinuerliga förändringar visar sig vara otillräckliga för anpassning, och det är dessa reformer som vanligen avses när det talas om organisationsförändring. Sägas bör dock, att de kontinuerliga förändringsprocesserna antas fortgå även under episodiska förändringsperioder (Smith & Lewis, 2011).

### **Den stundande förändringen**

Förändringsforskningen beskriver vanligen den episodiska förändringsprocessen som bestående av olika distinkta faser. Inflytelserika taxonomier är bl.a. Lewins (1947) trestegsmodell – med faserna unfreezing-moving-refreezing – och Prochaska, DiClemente och Norcross (1992) dubbelriktade femstegsmodell, vars faser benämns precontemplation, contemplation, preparation, action och maintenance. Med ”stundande förändring” avser uppsatsförfattarna ett initialt förlopp i förändringsprocessen som kan likställas med Lewins första och Prochaska, DiClemente och Norcross tre första stadier. Under denna tidrymd, vilken kännetecknas av en övergång från icke-vetande via misstanke, anande och bekräftande (Isabella, 1990), till handlingsförberedelse (Prochaska m.fl., 1992), förväntas

förändringsrecipienterna röra sig från icke-deltagande till passivt deltagande (Bess, Prilleltensky, Perkins, & Collins, 2009), och ju tidigare i denna process de anställda befinner sig desto större är risken att de faller tillbaka i gamla mönster (Prochaska m.fl., 1992). Stadiet beskrivs ofta som känsloladdat (Schweiger & Denisi, 1991), inledningsvis av blandade (Isabella, 1990; Larsen, McGraw, & Cacioppo, 2001) och anticipatoriska känslor såsom upprymdhet och/eller oro. I takt med att mer konkret information om vilka de rent personliga konsekvenserna av förändringen kan tänkas bli går de anställda in i ett tydligare, oblandat och mer utvärderande känsloläge, där själva huvuddelen av förändringsprojektet - moving/action – kan ta sin början.

Detta stegvisa sätt att betrakta organisationsförändringsförloppet har, trots dess relativa tillgänglighet, inte fått stå oemotsagd. Purser (2005) menar att sådana modeller förutsätter bl.a. att förändringar är linjära, målinriktade och avskilda från förändringsagenterna, samt att en förändringssekvens avlöser en annan. De belyser således omöjligheten i att stiga ut ur tidsflödet och observera detta från sidan. Ur detta perspektiv är organisationsförändring en självorganiserande improvisatorisk skapandeprocess; något man som förändringsagent själv deltar i och bör uppmuntra till snarare än planera och övervaka (Bushe & Marshak, 2009).

En annan invändning mot den stegvisa förändringsmodellen är föreställningen att alla organisationsmedlemmar befinner sig i samma förändringsstadium. Schein (2003) menar att alla organisationer utgörs av subsystem, eller subkulturer, vilka ofta är i konflikt med, eller åtminstone ur fas med, varandra. En av förändringsagentens viktigaste uppgifter, anser han, är att åtgärda sådana färförskjutningar. I en av mycket få empiriska studier vars huvudfokus vilar på initialskedet av en organisationsförändring, och som dessutom åtskiljer olika organisatoriska strata, ger Jansen (2004) stöd åt Scheins erfarenheter, då hon påvisar ett signifikant negativt samband mellan subkulturella attitydskillnader avseende förändringsinnehållet och förändringsförloppets rörlighetsgrad; en skillnad som avklingar i takt med förändringsprocessens duration.

### **Upplevelser på olika nivåer**

Det finns en vida accepterad uppfattning att nästan alla mänskliga samhällen, och andra komplexa sociala system såsom organisationer, är strukturerade i gruppbaseade sociala hierarkier (Sidanius, Pratto, van Laar, & Levin, 2004; Thompson, 1961). Det torde vara svårt att hitta en organisation helt befriad från hierarkiska strukturer och processer, även om dessa rangsystem kan vara både formella och informella, medvetet formgivna eller framvuxna över



tid. Detta är väntat inom de organisationer där man medvetet skapat en hierarkisk ordning, men även inom de organisationer som utåt sett förespråkar en ”platt” maktstruktur kan man finna hierarkiska principer och mekanismer i aktion (Diefenbach & Sillince, 2011).

Organisationsmedlemmar som befinner sig högre upp i hierarkien har oftast mera befogenheter och behöver generellt sett ta större ansvar i beslutsfattande sammanhang. Samtidigt är det också oftast dessa som hålls ansvariga för utfallet av organisationsrelaterade skeenden; både positiva och negativa. Individer i en organisation är i stort uppdelade asymmetriskt vad gäller ansvar och befogenheter (Ishida, 2015), och beroende på vilken organisationsnivå anställda befinner sig så kommer dessa troligen att ha olika syn på förändringar inom företaget. Personal som befinner sig längst ned i organisationens hierarki har oftast sämre förutsättningar vad gäller löner, karriärmöjligheter och anställningsvillkor, och för dessa individer fyller arbetet vanligtvis inte en lika central existentiell funktion som för personer på högre organisationsnivåer. Enkelt uttryckt är sannolikheten större att chefer/ledare ser arbetet som en mer central del av sin identitet, har bättre möjligheter och arbetsvillkor, men samtidigt mer organisationsansvar. Dessa individer tycks också i större utsträckning reagera positivt på de värderingar som uttrycks av organisationen (Ogbonna & Wilkinson, 2003), och inta en mer positiv inställning till stundande och pågående förändringar (Miller & Monge, 1985; Vakola, 2013). Chefer på hög nivå kan även ha radikalt skilda idéer om hur man på bästa sätt genomför förändringar jämfört med anställda på en lägre nivå (Bacharach, Bamberger, & Sonnenstuhl, 1996), och det kan till och med vara stora skillnader i förändringsförståelse mellan chefer på högre nivå och de på mellannivå (Balogun & Johnson, 2004). Lingham, Richley och Soler (2005) menar att organisationsförändringar, trots att dessa är välstuderade fenomen, har tillägnats alltför få jämförande studier av upplevelser på olika organisationsnivåer (Lingham m.fl., 2005). De gör även gällande att organisationsförändringar är komplexa processer vilka involverar nivåer, avdelningar, sektioner, grupper samt individuella handlingar och reaktioner, vilket bör leda till vitt skilda upplevelser av en och samma förändringsprocess.

### **Begripliggörande hos individ och grupp**

Ett begrepp som ökat i både popularitet och användning inom de senaste decenniernas organisationsförändringsforskning är ”sensemaking”; begripliggörande. Detta är till stor del en automatiserad process som inbegriper både kognitiva och affektiva subprocesser (Haidt, 2001; Lerner & Keltner, 2000; Steigenberger, 2015). Här följer en kort genomgång av

konstruktet som sådant, samt en beskrivning av hur begripliggörandet antas verka på individ- och gruppnivå.

Begripliggörande kan definieras som processer där viss information i omgivningen sätts åt sidan på bekostnad av annan, och där intersubjektiv innebörd genereras genom upprepade cykler av tolkning och handling. Dessa processer initieras av oförutsedda händelser och ouppfyllda förväntningar, och fyller funktionen att skapa en mer ordnad verklighetsupplevelse, ifrån vilken sedan nya percept kan inhämtas (Maitlis & Christianson, 2014). Dessa processer hjälper således individer att fylla i upplevda intra- och interpersonella kunskapsluckor (Bushe, 2010). De verklighetsomtolkningar som emanerar från begripliggörandet bidrar med nya upplevelsegrunder utifrån vilka sedan beslut fattas och handlingar utförs och berättigas (Volkema, 1996). Begripliggörandet bidrar därigenom både med direktiv för, och motivation till, handling (Zohar & Luria, 2003).

De kognitiva aspekterna av sådana tolkningsmatrisskiften har under lång tid varit föremål för forskning (t.ex. Balogun & Johnson, 2004; Sonenshein & Dholakia, 2012), och refereras inte sällan till som kognitiva schemaförändringar, (Balogun & Johnson, 2004; Bartunek, 1984, 1987). Människor är dock inte enbart, och kanske inte ens i huvudsak, kognitiva väsen. Organisationsförändringar – särskilt av det mer drastiska slaget – bringar starka affektiva upplevelser såsom ångest, rädsla, ilska och hopp (Carr, 2001; Conroy & O’Leary-Kelly, 2014; Kiefer, 2005; Liu & Perrewé, 2005), och röster har höjts inom begripliggörandeforskningen för vidare studier av affekter (Carr, 2001; Maitlis & Christianson, 2014). Affektiva reaktioner påverkar hur individer upplever situationer och tolkar information (Lerner & Keltner, 2000), och instigerar handlingsberedskap och handlande; många gånger i högre grad än vad som är fallet med kognition (Bartunek et al., 2006; Haidt, 2001; Steigenberger, 2015). Affekter har inverkan på riskbedömning, beslutsfattande och informationsbearbetning (Haidt, 2001; Lerner & Keltner, 2000), samt är viktiga prediktorer för mänskligt beslutsfattande och handlande. Affektors roll i förhållande till begripliggörande tros vara dubbel då denna process både igångsätts av affekter, *emotions-as-input*, och påverkar affektyttringar, *emotions-as-outcome* (Steigenberger, 2015).

Weick (1995) påvisar begripliggörandebegreppets ursprung i den symboliska interaktionismen då han gör gällande att begripliggörande på individnivå egentligen är en självmotsägelse. Han illustrerar detta påstående med följande citat: ”Depending on who I am, my definition of what is "out there" will also change. Whenever I define self, I define "it," but to define it is also to define self.” (Weick, 1995, s. 20). Av citatet kan utläsas att begripliggörande i grund och botten handlar om ett intersubjektivt identitetsbevarande, samt

bevarande av upplevd självkänsla, kompetens och stadga (Erez & Earley, 1993, s. 28), och processen exekveras främst i situationer då dessa värden upplevs vara hotade. En positivistisk tolkning av detta yttrande kan göra gällande att benägenheten till att försättas i begripliggörandeprocesser, samt innehållet i dessa processer, är avhängiga karaktärsdrag (traits) såsom neuroticism och externt kontrollokus, tillstånd (states) såsom utmattning och depression, emotiva tillstånd (moods) såsom ångest och rädsla, samt rimligtvis även neuropsykiatriska begränsningar såsom uppmärksamhetsstörningar (jmf. Maitlis & Christianson, 2014).

Sett ur en organisationsförändringskontext kan resultaten av recipienters begripliggörandeprocesser utmynna i både positiva och negativa inställningar visavi ett förändringsinitiativ, och således till olika grad av förändringsmotstånd eller förändringsentusiasm (Bartunek m.fl., 2011).

### **Organisationskultur och förändring**

När en organisation gör större förändringar i sin struktur förändras även kulturen inom organisationen; dvs. vid en större organisationsförändring ligger det nära till hands att tala om förändringar i organisationskulturen (Alvesson & Sveningsson, 2014), och ett ofta återkommande skäl till att förändringsförsök inom organisationer misslyckas är att olika aspekter av kulturen inte uppmärksammas i tillräckligt hög grad (Balogun & Johnson, 2004).

Organisationskultur är ett begrepp som inte låter sig beskrivas med lätthet. En genomgång av organisationslitteraturen frambringar allt från tämligen enkla typologier (t.ex. Harrison, 1972; Trompenaars & Woolliams, 2002) till multiontologiska och polymorfa konstrukt (t.ex. Meyerson & Martin, 1987; Smircich, 1983). För att komplicera saken ytterligare finns dessutom en stor mängd av närbesläktade, och ibland synonymt använda, begrepp såsom ”företagskultur”, ”organisationsidentitet”, ”organisationsklimat” och ”företagsimage” (Brown, 2006; Cian & Cervai, 2014; Denison, 1996; Whetten, 2006). Organisationskultur har således fått många, ibland motsägelsefulla, innebörder (Wilkins, 1983), men det tycks – åtminstone bland flertalet forskare – råda viss konsensus kring vilka aspekter en definition bör inbegripa (Ogbonna & Harris, 2002; Spicer, 2011). Hofstede, Hofstede och Minkov (2010) menar att de flesta ämnesinsatta är överens om att organisationskulturer kan sägas vara följande: holistiska, historiskt bestämda, relaterade till ritualer och symboler, socialt konstruerade, svårgripbara samt svårföränderliga.

Ett definitionskluster som fått stor genomslagskraft, och som återkommer frekvent i organisationsförändringslitteraturen (t.ex. Canato & Ravasi, 2015; Nieminen, Biermeier-

Hanson, & Denison, 2013; Spicer, 2011), brukar härledas till Edgar Schein (2010). Det gör gällande att organisationskultur är en uppsättning antaganden och trosföreställningar vilka formar hur människor förhåller sig till varandra, till sina uppgifter, och till den omgivande miljön. Dessa antaganden är till största delen underförstådda och förgivettagna, och avspeglas ofta i mer medvetet hållna värderingar, vilka står som mall för önskvärt och icke-önskvärt beteende. Kulturen kommer till uttryck genom företagsjargong, symboler, historier, sedvanor och myter; sammantaget refererade till som artefakter. En del av begreppsförvirringen rörande organisationskultur, menar Schein (2010) uppstår som ett resultat av att forskare inte differentierar mellan kulturella uttrycksnivåer, och han har av den anledningen infört en treindelad pyramidal ”isbergmodell”, där kulturella artefakter - dvs. observerbara beteenden och fenomen – befinner sig över den fiktiva vattenytan. Mellannivån – åtagna trosföreställningar och värderingar – utgörs av medvetna och explicit formulerade regler, och fyller vägledande och inskolande funktioner. Dessa regler kan vara abstrakta och motsägelsefulla, och efterlevs inte alltid. På den mest djupliggande nivån finner vi grundantaganden. Dessa antaganden är av a priori-karaktär såtillvida att de definierar gruppens identitet och fungerar som försvarsmekanismer för individerna i gruppen och för gruppen som helhet.

Hofstede, Hofstede och Minkov (2010) menar att den främsta skiljelinjen mellan de lärda på området organisationskultur kan dras mellan de som betraktar kultur som något en organisation har; en variabel, och de som ser kultur som något en organisation är; en rotmetafor (Smircich, 1983). De förstnämnda fokuserar ofta på kulturförändring medan de sistnämnda har större intresse av kulturförståelse, och utgörs nästan uteslutande av akademiker. Den förstnämnda kategorin är någorlunda analog med det Meyerson och Martin (1987) refererar till som integrationsparadigmet, där kultur ses som en integrerande storhet. Detta paradigmet fokuserar på gemensamheter, konsensus och ledarfokus, och kulturell mångtydighet är inte tillåten. Meyerson och Martin (1987) identifierar två ytterligare paradigmet, det differentierade och det mångtydiga paradigmet. Enligt det differentierade paradigmet kännetecknas kultur av mångfald, och uppmärksamhet fästs vid inkonsekvens, avsaknad av konsensus, subkulturell differentiering och icke-ledarcentrerade kulturkällor. Organisationskultur definieras enligt detta paradigmet som en nexus, där bredare samhällliga ”gödarkulturer” möts på ett specifikt och unikt vis. Det tredje paradigmet, det mångtydiga, kan liknas vid ett nätverk vars noder – individerna – tillfälligtvis sammankopplas med andra noder, då omständigheterna så kräver. Sett ur detta perspektiv är kultur ett dynamiskt

självkreerande flöde där konsensus, dissensus och förvirring tillåts samexistera (Nodoushani, 1996), och där gränser mellan organisation och omgivning är permeabla och formlösa.

På grund av tidigare nämnda definitionspluralism vad gäller konstruktet organisationskultur är det föga förvånande att synen på förändring av organisationskultur varierar kraftigt mellan forskare. Canato och Ravasi (2015) gör gällande att det råder konsensus kring åsikten att organisationskulturer förändras av naturliga skäl på grund av fluktueringar i omringgivande kultur och demografi, men det råder dock oenighet om huruvida större kulturförändringar kan instigeras och kontrolleras. Ett ofta återkommande tal i förändringslitteraturen är en treindelning; mellan ”optimister/funktionalister” (Ogbonna & Harris, 2002; Ogbonna & Wilkinson, 2003; Spicer, 2011), vilka ställer sig positiva till möjligheten att genomföra planerade kulturförändringar, och överensstämmer tämligen väl med Meyerson och Martins (1987) integrationsparadigm; ”realister” (Spicer, 2011), vilka menar att regisserad kulturförändring är möjlig, men ytterst svåröverblickbar, och bär likheter med Meyerson och Martins (1987) differentieringsparadigm. Den tredje och sista kategorin kallas för ”kritiker” (Ogbonna & Wilkinson, 2003) eller ”pessimister” (Ogbonna & Harris, 2002; Spicer, 2011) och delar i denna fråga åsikter med företrädare för Meyerson och Martins (1987) mångtydighetsparadigm. Anhängare av detta perspektiv menar att kultur är något alldeles för rikt och komplext för att kunna vare sig identifieras, hanteras eller utsättas för medveten påverkan. Till yttermera visso ifrågasätter pessimisterna starkt huruvida en ledarledd kulturförändring är etiskt försvarbar.

### **Förändringsberedskap hos individ och grupp**

Begreppet förändringsberedskap har i många fall kommit att ersätta begreppet förändringsmotstånd, även om betydelsen i princip är densamma; kognitiva och affektiva antecedenter till beteenden som inverkar på förändring. Konstruktet används i studier där fokus främst vilar på förändringsrecipienterna, och berör dessas antaganden och attityder huruvida en föreslagen förändring är nödvändig, och om organisationen har förutsättningar att genomdriva sagda förändring på ett framgångsrikt vis (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993; Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013). Begreppet har under det senaste decenniet även utforskats på gruppnivå (Rafferty m.fl., 2013; Vakola, 2013) och med ökad emphasis på affekt (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011; Rafferty m.fl., 2013).

Fem recipientantaganden har bedömts vara avgörande för graden av förändringsberedskap: diskrepans, lämplighet, förmåga, principiellt stöd och självpåverkan (Armenakis & Harris, 2002; Armenakis, Harris, & Feild, 1999). Diskrepans syftar till

antaganden om att en förändring är nödvändig, medan lämplighet avser antaganden om att den föreslagna förändringen är den rätta. Förmåga berör recipientens antaganden om huruvida hen är kapabel att genomföra förändringen, och principiellt stöd syftar till antaganden om huruvida vertikala och horisontella förändringsagenter är hängivna förändringsarbetet i fråga (Eby, Adams, Russell, & Gaby, 2000; Self, Armenakis, & Schraeder, 2007). Självpåverkan, slutligen, handlar om bedömningen av förändringens förtjänster och expenser för den egna situationen. Alla dessa antaganden, bortsett från principiellt stöd, bedöms påverka graden av förändringsberedskap även på gruppnivå (Rafferty m.fl., 2013; Vakola, 2013).

Forskningen visar att förändringsdeltagande är en särskilt gynnsam faktor på individnivå för att öka förändringsberedskap och förbättra förändringsupplevelsen i stort; både kognitivt och affektivt (t.ex. Fuchs & Prouska, 2014; Gopinath & Becker, 2000; Rafferty & Restubog, 2010). Aktivt deltagande i förändringsarbetet ökar upplevelsen av diskrepans mellan ”det gamla” och ”det i framtiden hägrande” företaget, samt ökar upplevelsen av den föreslagna förändringens lämplighet. Till yttermera visso förstärker aktivt deltagande upplevelsen av att förändringen är personligt gynnsam, och när förändringsdeltagandet är personanpassat kan det också öka recipientens tro på den egna förmågan (Armenakis & Harris, 2009). Övriga organisationskontextuella faktorer är individens upplevda förändringshistoria i företaget (Bess, 2015; Devos, Buelens, & Bouckenooghe, 2007; Rafferty & Restubog, 2010), upplevd förändringsutsatthet (Axtell m.fl., 2002), upplevd samstämmighet i värderingar mellan förändringsrecipienter och förändringsagenter (Kirkman, Jones, & Shapiro, 2000), samt recipienters upplevelser av organisationens värderingar (Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005). Till yttermera visso bör innehållet i själva förändringen nämnas som en faktor för påverkan av förändringsberedskapen hos individen (Bartunek m.fl., 2006; Self m.fl., 2007).

Diverse individfaktorer, såsom karaktärsdrag och attityder, har också sammankopplats med förändringsberedskap. Vakola (2014) fann att anställda som tror på sina förmågor vad gäller att hantera stressfyllda händelser tenderar att se förändring som något positivt, och upplever som en följd av detta högre nivåer av förändringsberedskap. Andra individfaktorer som kopplats samman med förändringspositivitet är öppenhet för förändring, självförmåga, internt kontrollokus och positiv affektivitet (Oreg m.fl., 2011; Vakola, 2013). Rafferty et al. (2013) gör antagandet att individfaktorer även har kapaciteten att påverka förändringsberedskapen på gruppnivå.

Empirisk forskning visar att högkvalitativ förändringskommunikation ökar recipienters acceptans, öppenhet och förändringsentusiasm (t.ex. Bordia, Hobman, Jones, Gallois, & Callan, 2003; Schweiger & Denisi, 1991) och tydlig kommunikation och

vägledning är även gynnsam för förändringsberedskap på gruppnivå (Whelan-Berry, 2003). Det har också påvisats att bristande förändringsinformation kan resultera i cynism och ryktesspridning; faktorer som tenderar att förstärka den negativa synen på förändringens aspekter (Bordia m.fl., 2003; Wanous, Reichers, & Austin, 2000). Vidare gör ledarskapsforskningen gällande att karismatiskt och visionärt ledarskap påverkar recipienters och recipientgruppers förändringsberedskap i positiv riktning (t.ex. Bommer, Rich, & Rubin, 2005; Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008; Ness & Cucuzza, 1995). Förändringsberedda grupper och organisationer har i högre utsträckning än andra grupper ett starkt framtidsfokus, flexibel design (Worley & Lawler, 2009) och en gruppkomposition som kännetecknas av ömsesidig tillit och respekt, där individer tillåts vara sig själva (Edmondson, 1999; Rafferty m.fl., 2013).

Olika teoretiska processer tros bidra till utvecklandet av affektiva gruppresponser gentemot förändringar. Dessa processer inkluderar affektjämförelse och affektsmitta (Barsade, 2002; Bartel & Saavedra, 2000; Sanchez-Burks & Huy, 2009). Affektjämförelser inträffar i svårtolkade och fysiologiskt påfrestande situationer, och innebär att individer använder ledtrådar från människor i omgivningen för att rubricera sina egna affektiva tillstånd. Sådana jämförelser hjälper individen att avgöra vilken emotion som upplevs, medan den egna påfrestningsnivån sedan används för att bedöma hur intensiv den emotiva upplevelsen är (Bartel & Saavedra, 2000). Affektsmitta är processen genom vilken en individ eller grupp påverkar känslolägen eller beteenden hos andra individer eller grupper via medvetet eller omedvetet framkallande av affektiva tillstånd (Barsade, 2002; Bartunek m.fl., 2006; Bunker & Alban, 2008). Kollektiva emotioner inom organisationer påverkas även av organisationens kultur, såtillvida att kulturen/kulturerna bl.a. fyller funktionen att uppmuntra till eller kuva specifika intraorganisatoriska emotionsyttringar (Rafferty m.fl., 2013).

### **Motivering till studien**

Förändringsberedskapsforskningen har belyst en mängd faktorer av vikt för upplevelsen av och inställningen till förändringsprocesser både på individ-, grupp- och organisationsnivå (Armenakis & Harris, 2009; Oreg m.fl., 2011; Rafferty m.fl., 2013; Vakola, 2013). Forskningen har klarlagt ett stort antal mikro-, meso- och makroförhållanden, vilka i varierande grad antas ha betydelse för individers och gruppers förhållningssätt gentemot en stundande organisationsförändring. En genomgång av uppskattningsvis 250 forskningsartiklar och böcker, med sökbegrepp såsom ”pending/planned/strategic organizational/corporate change”, ”organizational/corporate (sub)culture/identity/image/climate”, ”organizational

levels/hierarchy”, “sense/meaning-making” och “change resistance/readiness” har dock lett till konstaterandet att det finns utrymme för ny forskning på området.

Huvuddelen av den befintliga forskningen – oaktat om den bygger på kvantitativa eller kvalitativa data – vilar på en biologisk rotmetafor (Bushe & Marshak, 2009), där organisationer betraktas som systemkluster i samexistens och samutveckling med sin omgivning. Utifrån ett sådant synsätt handlar förändring om miljöanpassning, och det är sett ur detta perspektiv fullt möjligt att generalisera arbetsmetoder från ett förändringsprojekt till ett annat, givet att organisations- och omgivningsvariablerna är kända och jämförbara. Armenakis och Harris (2009) ger uttryck för ett sådant biologiskt perspektiv i sitt förespråkande av noggrann företagsdiagnostisering, men antyder i och med detta att organisationen i fråga är trasig och behöver lagas, samt att det finns ett uppnåeligt organisatoriskt idealtillstånd (Bushe & Marshak, 2009). Ett sådant problemcentrerat perspektiv, om än välvilligt, löper risken att generera vaksamhet hos recipienter och kan rentav minska förändringsberedskapen (Boyd & Bright, 2007; Bushe & Marshak, 2009). Detta diagnostiska (Bushe & Marshak, 2009) paradig är tydligt märkt av den modernistiska myllan ur vilken den är sprungen. Tiden betraktas som linjär, enkelriktad, predicerbar samt uppbyggd av en serie mätbara stillestånd. Uppsatsförfattarna ämnar istället sluta sig till ett dialogiskt paradig (Bushe & Marshak, 2009), där fokus i högre utsträckning vilar på människors drömmar, fantasier och visioner (Boyd & Bright, 2007), och där de studerade upplevelserna betraktas som processer; tidsväsen. I denna anda är vår studie ett försök att på hypotetisk nivå, integrera koncepten begripliggörande, förändringsberedskap och organisationskultur på basis av antagandet att identitetsbevarande processer ligger bakom samtliga av dessa koncept. Hjälpta av denna integration ämnar vi utföra en jämförelse av upplevelser hos två olika grupper inom samma organisation, med syftet att undersöka eventuella upplevelseskillnader inom och mellan dessa strata. Uppsatsförfattarna har inte funnit exempel på liknande forskning inom förändringsberedskapslitteraturen.

Utifrån ett dialogiskt perspektiv är datainsamling aldrig objektiv, och handlar inte om att uppdaga sanningar, utan om att höja den kollektiva medvetenheten om rådande perspektivpluralism för att på så vis synliggöra de meningsskapandeprocesser som pågår (Bushe & Marshak, 2009) kring innehållet i både förändringsinitiativet som sådant och i den särskilda sorts begripliggörandeprocesser som resulterar i förändringsberedskap; förändringsberedskapandet. Uppsatsförfattarna menar att detta perspektiv ger utrymme för både ambivalens och åsiktsyttrande; begrepp som tidigare ofta likställts med förändringsmotstånd, men som kommit att omvärderas under de senaste decennierna (Bryant,



2006; Piderit, 2000). Om denna typ av reaktioner istället betraktas och bemöts som försök till dialog och deltagande tros de kunna bidra med både substans och näring till förändringsarbetet, och vi följer här uppmaningarna från föregångare på forskningsområdet (t.ex. Carlström & Olsson, 2014; Sonenshein & Dholakia, 2012; Vakola, 2014) att undersöka det kvalitativa innehållet i detta begrepp ifrån ett recipientperspektiv. Vi tror oss dessutom vara tämligen ensamma om att enbart rikta fokus mot förändringens förstadium. Uppsatsförfattarna gör antagandet att vetenskapen om upprepade måttillfällen förser respondenter med en tentativ spaljé kring vilken framtidsspekuleringar kan lindas och spira. Detta i sin tur inbringar trygghet och kan därmed antas sordinera det begripliggörande som studien avser utforska.

Det kvalitativa formatet ger uppsatsförfattarna möjligheten att utforska olika begrepps intersubjektiva upplevelseinnehåll, undantagsfall, samt nyanser för vilka det ännu inte finns standardiserade mått och där dikotomier och motsättningar tillåts samexistera. Valet av fenomenologisk metod, slutligen, tycks vara tämligen unikt inom förändringsberedskapsforskningen. Befintlig kvalitativ forskning är indelad i en realistnära kategori, där kvalitativa data tjänar syftet att öka förståelsen för de kvalitativa förklaringarna, och en konstruktivistisk kategori som främst inriktat sig på narrativstudier, diskurs och demaskering av dikotomier. I beslutet att genomföra en fenomenologiskt inspirerad studie positionerar vi oss i en ontologi där sanningen är en fråga om perspektiv (Finlay, 2012), och där kunskap kan likställas med kunskapande; en process. Vi ansluter oss emellertid till det s.k. postfenomenologiska (Langdridge, 2007) synsättet, där forskaren inte är blind för språkets konstruktiva och dekonstruktiva potens, eller för de politiska faktorer i vilka fenomen studeras, men där språket ändå inte ses som *varat i sig*, utan – för att parafrasera filosofen Heidegger (jmf. Heidegger, 1947, refererat i Langdridge, 2007, s. 161) – som *varats hemvist*.

### **Syfte**

Studiens syfte är att undersöka upplevelser av att vara i en organisation som står inför en organisationsförändring och att se vilka skillnader i upplevelser av fenomenet det finns mellan två skilda grupper inom samma organisation.

### **Metod**

För att uppnå syftet valdes semistrukturerade intervjuer som metod. Kvalitativa metoder är designade att studera människors upplevelser. Människors upplevelser är svåra att studera eftersom de finns i flera komplexa lager, vilka inte är strukturerade i någon matematisk eller oföränderlig ordning. Därför är ett primärt syfte för den kvalitativa forskaren att beskriva och

tydliggöra hur människors upplevelser manifesterar sig i det informationsutbyte som sker med forskaren (Polkinghorne, 2005). Vi ansåg att en fenomenologiskt orienterad kvalitativ metod var det tillvägagångssätt som på bästa sätt kunde uppfylla studiens syfte, eftersom vi var intresserade av hur individers unika upplevelser av ett fenomen tar sig uttryck och om dessa upplevelser kunde kokas ned i meningsbärande teman.

## **Deltagare**

Samplet bestod av åtta personer som intervjuades med halvstrukturerad intervjumetod. Alla deltagare i studien arbetade på den organisation i vilken studien ägde rum. Följande inkluderingskriterier bestämdes: 1. Alla respondenter skulle vara direkt anställda av företaget och endast ha organisationen som huvudman, vilket innebar ett exkluderande av personer som t.ex. kom från bemanningsföretag, var externa konsulter, hade lönebidrag eller på andra sätt inte uppfyllde kriteriet. 2. Alla respondenter skulle ha arbetat minst ett år på organisationen och arbeta minst 80% av heltid. 3. Av praktiska och ekonomiska skäl skulle alla i urvalsgruppen antas kunna genomföra en längre intervju på svenska utan tolk. 20 personer lottades fram och tillfrågades om intresse att delta i studien. En av dessa personer avböjde deltagande. Av resterande 19 personer lottades tio fram för genomförande av intervjuer. En person avböjde vid ett senare tillfälle och nio intervjuer genomfördes. En intervju fick strykas i efterhand pga. dålig ljudkvalitet, vilket omöjliggjorde transkription. Totalt analyserades intervjuer av åtta deltagare, varav fyra tjänstemän och fyra verkstadsarbetare. Alla deltagare var mellan 40–65 år. Uppsatsförfattarna turades om att bedriva intervjuerna, och båda uppsatsförfattarna intervjuade både tjänstemän och verkstadsarbetare. Inför varje intervju ombads alla respondenter att läsa igenom och skriva på ett informerat samtycke, där de bl.a. informerades om att de när som helst kunde avbryta sitt deltagande. Se bilaga 1 för samtyckesblankett. Alla respondenter blev erbjudna att genomföra intervjun på kvällstid i hemmiljö, men ingen var intresserad av detta.

## **Vetenskapsteoretiska utgångspunkter.**

Studien har en hermeneutisk-fenomenologisk ansats. Syftet med den fenomenologiska studien är att uppnå kunskap om informantens subjektiva upplevelse. Fenomenologin fäster fokus vid hur aspekter av omvärlden upplevs av människor i en specifik kontext vid en specifik tidpunkt, snarare än att genom abstrakta termer uttala sig om omvärldens natur. Enligt detta perspektiv finns ingen mening i att betrakta världen i termer av objekt och subjekt, skilda från våra upplevelser av dem, eftersom alla objekt och subjekt måste manifesteras sig på något sätt och dess manifestation som det ena eller det andra i stunden bestämmer dess realitet. Den

fenomenologiska forskaren är intresserad av de upplevelser av diverse fenomen som uppstår i människans medvetande i interaktion med omvärlden, utan att göra anspråk på att förklara vad som kan ha orsakat upplevelsen (Willig, 2013).

**Fenomenologisk dataanalys.** I sin grund avser fenomenologin att beskriva de undersökta fenomenens essens. Essensen är de egenskaper inom ett fenomen vilka fenomenet inte kan existera utan. Det finns många olika metoder för bearbetning av det insamlade materialet i fenomenologisk forskning, men trots dessa skillnader är syftet för analysmetoder detsamma; att utforska det studerade fenomenets generella struktur, vilket görs genom att man försöker få fram och beskriva fenomenets essens (Szklański, 2004). Essenser utifrån olika respondenter kan sammanställas med hjälp av många olika metoder. I den aktuella studien har tematisk analys använts, vilket innebär att likheterna i respondenternas utsagor har betraktats som essenser och grupperats till teman. Med detta vill uppsatssuppsatsförfattarna tydligt påpeka att studiens resultat redovisas i teman som utformats av *flera* respondenters generella upplevelser. Alltså finns ett anspråk på en mer generell kunskap om hur ett fenomen kan upplevas, vilket också är ett övergripande syfte med fenomenologisk forskning (Giorgi, 1997).

**Hermeneutisk-fenomenologi.** Enligt Willig (2013) innebär en hermeneutisk version av fenomenologin att tolkning och medvetenhet av det som forskaren tillför en viktig del av studien. Forskaren kan inte förneka sin förförståelse som en viktig del i skapandet av ny förståelse. Mening ses sålunda inte som något som bara finns, utan det är något som skapas av individen. Detta redogörs för i den hermeneutiska cirkeln som påvisar hur delar av en helhet, endast kan förstås genom en förståelse för helheten, en helhet som i sin tur bara kan förstås när vi förstår innebörden i delarna. Alltså finns det ett cirkulärt resonemang inbyggt i meningsskapande vilket innebär en ständig rörelse mellan förförståelse, tolkning och förståelse, där alla delar kommer att påverkas under forskningens gång (Willig, 2013). Med detta vill uppsatsförfattarna tydliggöra att det är individens unika upplevelser av fenomenet som studerats, men att forskarens tolkning aldrig kan vara helt objektiv och utan förförståelse. Vi vill också tydliggöra att vi medvetandegjort vår förförståelse genom hela studiens genomförande.

## **Analysmetod**

För dataanalys användes tematisk analys, vilket är en lättillgänglig och flexibel metod. Syftet med att analysera en text med denna metod är att identifiera mönster som är relevanta för forskningsfrågan. I analysförfarandet har vi i stort inspirerats av de möjliga

tillvägagångssätt av tematisk analys som redovisas av Braun och Clarke (2012). Eftersom analysförfarandet i tematisk analys är flexibelt har vi även hämtat viss inspiration från andra källor; framförallt Willig (2013). I Tabell 1 finns en beskrivning av de steg som togs i analysförfarandet. Alla transkriptioner lästes igenom ett flertal gånger och kommenterades och kodades av båda uppsatsförfattarna. Även om uppsatsförfattarna genomförde kodningen i enskildhet fördes en kontinuerlig dialog för ökad förståelse och interbedömarreliabilitet. Vid tillfällen då uppsatsförfattarnas kodning divergerade togs detta upp till diskussion. Vid tematiseringen delades transkriptionerna upp i två grupper - ”tjänstemän” och ”verkstadsarbetare” - och uppsatsförfattarna tematiserade varsin grupp, vilket möjliggjorde en jämförelse mellan de två grupperna. Vi kontrollerade och jämförde varandras tematiseringar under processens gång och kontrolltematiserade dessutom en av den andres intervjuer för att kontrollera interbedömarreliabiliteten. För att säkerställa kvaliteten i den tematiska analysen har vi använt oss av ”A 15-point checklist of criteria for good thematic analysis”; en checklista med 15 kriterier för en god tematisk analys (Braun & Clarke, 2006, s. 96).

*Tabell 1. Stegen i analysmetoden.*

1. Ordagrann transkription av intervjuer, inkl. alla yttrade ord, ljud och känslouttryck.
2. Förutsättningslös genomläsning för att bekanta sig med materialet.
3. Genomläsning med spontana kommenterar i marginalerna.
4. Kodning av intervjuer med hjälp av forskningsfrågor.
5. Ytterligare genomläsning för att se om fler passager kunde kodas eller redan kodade passager behövde ändras till annan kod.
6. Intervjuerna delas in i två grupper ”tjänstemän” och ”verkstadsarbetare”
7. Sökning efter preliminära teman med hjälp av koder och resterande text.
8. Omarbetning av teman med hjälp av koder, mindmapping och ytterligare genomläsning av transkriptionerna.
9. Ytterligare omarbetning av teman för att göra dem mer distinkta och undvika överlappning.
10. Slutgiltig namngivning av teman och val av representativa citat.
11. Kontroll om temana besvarade forskningsfrågorna.
12. Det slutliga resultatet skrivs in och skillnader och likheter mellan gruppernas upplevelser belyses.

## **Kvalitetskontroll**

Kvalitetsbegrepp som används inom den kvantitativa forskningen kan inte på ett meningsfullt sätt direkt överföras till kvalitativ forskning. Alltså behövs det andra mått för att mäta kvalitet inom kvalitativ forskning (Willig, 2013). Som underlag för reflektion om den aktuella studiens kvalitet har vi använt oss av Yardleys (2000) kriterier. Nedan följer en kort beskrivning av de kvalitetskriterier vi reflekterat över i vår strävan mot hög kvalitet, och på vilka sätt vi försökt uppfylla dem. Vår ambition har varit att uppfylla dessa kriterier så gott det går. Ytterligare reflektioner kring styrkor och svagheter med studien diskuteras i metoddiskussionen. För en utförligare beskrivning av kriterierna se Yardley (2000).

Som första punkt belyses vikten av att betrakta betydelsen av kontexten i vilken studien utförs. Detta är en bred punkt och innebär egentligen reflektion kring allt i kontexten som kan påverka studiens resultat. Detta innebär bland annat kunskap om relevant litteratur och forskning inom det studerade området, sociokulturell kontext, forskarens och/eller respondentens förförståelse, andra faktorer som kan påverka respondenten som tidigare kunskap, ålder eller kön, interaktion mellan forskare och respondent och etiska aspekter (Yardley, 2000). Enligt Yardley (2000) är det också av vikt att forskaren tar sig an forskningen genom ett stort engagemang till det studerade området och utvecklar sin kompetens i de metoder som används. Det är också av vikt att forskaren är ytterst noggrann och strikt metodtrogen när det gäller datainsamling, analys och tolkning. Vidare bör forskaren sträva efter transparens och koherens i sin forskning. Alltså bör forskaren vara öppen med tillvägagångssätt under hela forskningsprocessen, men även med faktorer som exempelvis den egna förförståelsen. Det är dessutom viktigt att teori och metod passar ihop. Som en sista dimension menar Yardley (2000) att forskningen på något vis måste motiveras utifrån sin teoretiska eller praktiska betydelse.

Dessa punkter har uppfyllts på så vis att vi både djupt och brett satt in oss i tillgänglig litteratur inom det studerade området, vilket bör framgå utifrån den rika teoribakgrund som återfinns i denna studie. Något som också varit aktuellt är diskussionerna om vår förförståelse och varför vi tagit de beslut som vi tagit och vad resultaten av dessa inneburit. Vi har bl.a. reflekterat över vårt förhållningssätt under intervjuerna, hur vi analyserat materialet och vilka slutsatser vi kan dra.

Vi har under hela forskningsprocessen, i takt med ständig inläsning av relevant litteratur, utvecklat vår kompetens i de metoder vi använt och flera gånger fått backa i processen, för att sedan gå framåt igen på ett mera metodtroget vis. På detta sätt anser vi att vi ökat stringensen mellan vetenskapsteoretisk utgångspunkt, forskningsfråga,

datainsamlingsmetod och analysmetod. Vi anser också att studien uppfyller kravet på god transparens bl.a. genom vår öppenhet sett till forskningsprocessen, noggrann metodbeskrivning, den relativt deskriptiva resultatredovisningen, en medvetenhet om vår förförståelse och redovisning av bilagor. Slutligen anser vi att studien har god teoretisk betydelse, då det som tidigare nämnts råder brist på liknande forskning.

## **Procedur**

För att besvara uppsatsförfattarnas frågeställning kontaktades ett företag som var intresserat av att delta i en studie och ett möte bokades in med förändringsagenterna. Under detta möte fick uppsatsförfattarna generell information om organisationen, och dess förändringshistoria, samt information om den stundande förändringen. Alla intervjuer genomfördes på ett avskilt kontor på organisationen. Totalt var uppsatsförfattarna på plats i organisationen under tre dagar. Alla intervjuer ägde rum på respondenternas arbetsplats mellan 6/3 och 8/3 2017.

**Beskrivning av organisationen.** Då detta ej är en fallstudie i den bemärkelsen att uppsatsförfattarna avser att följa en organisation över tid och säga något om just den organisationen studien utfördes på, följer endast en kortfattad och ytlig beskrivning av företaget och den planerade förändringen. Med denna kortfattade beskrivning hoppas vi också på en högre grad av anonymitet för både organisationen och deltagarna. Studien gör mer generella kunskapsanspråk på det studerade fenomenet än att bara säga något om den organisation intervjuerna utfördes på. Därför vill vi återigen belysa att i denna studie är det inte den undersökta organisationen i sig, eller hur just deras förändringsprocess ser ut, som är i fokus, utan snarare det studerade fenomenet.

Organisationen kan beskrivas som ett mellanstort företag i södra Sverige. Tillverkning och försäljning är företagets primära uppgift. Företaget har haft en snabb tillväxt och har genomgått flera förändringsprocesser. När uppsatsförfattarna fick kontakt med företaget stod det inför en ny förändring som, enligt uppgift, var tydligt förmedlat i organisationen. Här följer en väldigt kortfattad beskrivning av de förändringar som skulle ske. En förändring som uppfattades av uppsatsförfattarna var en omstrukturering i den formella beslutshierarkin. Företaget skulle ha en VD och ett antal chefer under denne som, med ett tydligt beslutsmandat, ansvarade för sina respektive avdelningar. Samarbetet mellan dessa avdelningar skulle bli mer dynamiskt. Ansvar och befogenheter skulle delegeras nedåt i hierarkien för att underlätta den operativa driften, och förbättringar och förändringar skulle

även ske sett till arbetsmiljö och de anställdas arbetstillfredsställelse. Ett externt företag hade anlitas för att utreda arbetsmiljöproblemen.

### **Semistrukturerade intervjuer**

Alla intervjuer var mellan 45–80 minuter långa. Intervjuernas semistrukturerade natur, med relevanta följdfrågor, gav upphov till denna tidsvariation. Vi utgick ifrån en intervjumall med generella områden som skulle beröras, och följdfrågorna på intervjuguiden var vägledande förslag och inget som nödvändigtvis behövde ingå i intervjun. Intervjuguiden konstruerades utifrån tidigare genomgången teori kring begripliggörande och förändringsberedskap. De breda frågeställningarna och områdena som berördes i intervjuguiden möjliggjorde öppna och samtalsliknande intervjuer, vilket är att föredra vid en fenomenologisk intervju (Szkłarski, 2004). Vi hade dock på förhand bestämt att på ett respektfullt och empatiskt sätt leda respondenterna i önskvärd riktning ifall intervjun började kretsa kring något som inte var relevant för studiens syfte. Denna typ av intervju är vanlig i kvalitativ forskning och kan liknas vid en hybrid mellan två intervjutekniker där strikt ostrukturerade intervjuer är ovanligare (Bryman & Nilsson, 2011). Vi ansåg att strikt ostrukturerade intervjuer medförde en risk att forskningsfrågorna inte skulle besvaras och att strikt semistrukturerade intervjuer med bestämda följdfrågor ökade risken att respondenternas subjektiva upplevelser inte skulle fångas in på ett tillfredsställande sätt. Det senare alternativet skulle också leda forskningen bort från dess fenomenologiska grund (Szkłarski, 2004). Bilaga 2 visar intervjumallen i sin helhet.

### **Etik**

Etiska resonemang och överväganden har ägt rum kontinuerligt under forskningsprocessen. I linje med Willig (2013) har följande etiska hänsynstaganden tagits: Alla respondenter har skrivit på ett informerat samtycke innan intervjuerna och fått information om forskningen syfte. Forskningens syfte har varit öppet för respondenterna från början till slut och uppsatsförfattarna har också varit tydliga med att projektet ska resultera i en psykologexamenuppsats kopplad till Lunds universitet. Alla respondenter fick information om att deras deltagande var helt frivilligt, och att de när som helst kunde dra tillbaka hela eller delar av sina uttalanden utan att uppge skäl till detta. Alla respondenter tilldelades också kontaktuppgifter till båda uppsatsförfattarna. Allt insamlat material som på något sätt kunde kopplas till respondenterna har förvarats i ett låst skåp på Lunds universitet, när det inte bearbetats av uppsatsförfattarna. För vidare resonemang kring etiska aspekter se etikdiskussionen.

## Resultat

Analys av intervjumaterialet resulterade i fyra huvudkategorier med tillhörande underkategorier. Dessa illustreras i appendix 1 där vi också tydliggör hur många av respondenterna från respondentgrupperna som berörde respektive kategori. Rationalen bakom kategoriseringen var att uttalanden från samtliga respondenter skulle gå att sortera in under respektive kategori, samt att kategorierna på bästa möjliga vis skulle vara användbara i uppfyllandet av uppsatsens syfte. Kategorierna är att betrakta som heuristiska sorteringsredskap och ska således inte ses som distinkta, av varandra oberoende, entiteter. Varje kategori har delats upp i separata underteman, där ordagranna citat använts för att belysa undertemats innehåll. Dessa citat har redigerats för läsbarhet såtillvida att upprepningar, kortare tystnader och uppenbara felsäkringar har tagits bort. Samtliga respondenter finns representerade med mellan två och fem citat, och dessa citat är jämnt fördelade mellan respondentgrupperna. Uppsatsförfattarna har i samråd med handledare valt att inte koppla samman citat med enskilda respondenter, dels av etiska skäl och dels då varken uppsatsens syfte eller metodologiska ansats har ett individfokus utan ett fokus på upplevelser. Utöver detta har uppgifter som ansetts vara av privat natur – såsom personnamn och exakta arbetsuppgifter – utelämnats för att bevara respondenternas och organisationens anonymitet och integritet.

### Problembeskrivningar

Denna huvudkategori syftar till de problem respondenterna upplevde fanns i företaget innan det nuvarande förändringsarbetet inleddes. Kategorin har delats in i fem teman: ”Otydlighet kring ansvar och befogenheter”; där begrepp som ansvar, befogenheter, delegering och rolltilldelning behandlas och ”arbetsmiljöproblem”; där problem rörande den fysiska och psykiska arbetsmiljön tas upp. Under temat ”Ständig förändring ger växtvärk” synas negativa följder av snabb företagstillväxt och misslyckade förändringsförsök och temat ”Bristande kompetens” rymmer förutom temats titel problem relaterade till kompetensskillnader och billig arbetskraft. Temat ”Tystnad och skvaller”, slutligen, behandlar problem med oklar kommunikation. Uppfattningen av huruvida problemen helt eller delvis blivit åtgärdade eller kvarstod varierade mellan respondenterna och mellan respondentgrupperna, och uppsatsförfattarna ser här en generell tendens till att tjänstemannarespondenter upplevde att problemen blivit uppmärksammade och åtgärdade medan verkstadsrespondenterna i större utsträckning ansåg att problemen kvarstod.



**Otydlighet kring ansvar och befogenheter.** Hos flertalet respondenter uttrycktes en tydlig upplevelse av den gamla organisationsstrukturen som ett system där formell makt var underordnad den informella, och där även mindre beslut behövt bli förankrade hos den gamla ledningen. Respondenter menade att det inom organisationen funnits många chefsposter utan reellt beslutsmandat, eller för vilka ansvar och befogenheter var otydliga. Respondenterna menade att rolltydligheten gav upphov till upplevelsen av att det var upp till individen själv att definiera sitt ansvarsområde, vilket ofta resulterade i att problem ”vandrade runt” i företaget utan att bli lösta på adekvata sätt. Detta, menade respondenterna, föranledde i sin tur tidssvinn, frustration samt att fel och misstag upprepades:

Så samma fel repeteras på två, tre ställen, eftersom det är material, det är... Till slut är det vi! [som får ta itu med problemet] Förstår du? Och på så sätt förlorar man ett par minuter några gånger; inte bara en minut, utan några gånger! Det är det som, som inte är bra. Är det här en organisation som kan påverka detta?

Flera av respondenterna uttryckte irritation över upplevelsen av att få bära upp ett ansvar som någon annan på företaget hade ”smitit ifrån”, eller över att ha fått ta konsekvenserna för andras beslut på grund av att beslutstagaren varit otydlig från början. Det uttrycktes dock hos vissa respondenter en förståelse för att anställda känt en ovilja att ta ansvar och fatta beslut då dessa initiativ ofta blivit omintetgjorda av den gamla ledningen:

Jag tror det är såhär att de [den gamla ledningen] måste våga släpps på sitt kontrollbehov, våga lita på att här finns medarbetare som är jätteduktiga på sina uppgifter. Och låta dem få blomma ut så att säga.

Uppsatsförfattarna tycker sig här se en skillnad mellan tjänstemans- och verkstadsdel i det avseende att tjänstemannarespondenterna påpekade otydligheten i andras roller medan verkstadsrespondenterna ansåg att även de egna rollerna varit vagt definierade och lätta att missuppfatta. Generellt sett uttrycktes dock en upplevelse av att ansvars- och rolltydligheten minskat under de senaste åren, vilket bland annat tog sig uttryck i ett ”*jämnare [produktions]flöde*”. Här tycktes tjänstemannarespondenterna skönja en tydligare utveckling åt det positiva hållet än verkstadsrespondenterna. En konsekvens av otydliga eller obefintliga beslutsmandat var att organisationen upplevdes som stelbent, och att anställda varit tvungna att ”*springa runt till den ena och den och den andra*” för att få något uträttat. Det saknades således tydlighet i vem som kunde fatta nödvändiga beslut för att arbetsuppgifter skulle bli

utförda. Även andra roller och uppgifter inom organisationen framstod som otydliga, överflödiga eller felaktigt tilldelade.

### **Arbetsmiljöproblem.**

Olika former av arbetsmiljöproblem beskrevs av respondenterna, gällande både den fysiska arbetsmiljön och det sociala bemötandet, och inbegrep otjänliga lokaler, upplevelser av segregering mellan verkstadsdel och tjänstemannadel, samt konfrontativt ifrågasättande av anställdas idéer och initiativ från den gamla ledningens sida:

Man jobbade här, och så... Sen hur folk mådde, och hur arbetsverktygen och andra hjälpmedel, och såhär, man brydde sig inte! Det här psykosociala omhändertagandet, det var väldigt lågt, kan jag säga!

Ovanstående citat ger exempel på upplevelsen av en organisation där det rådde brist på omtanke och engagemang för de anställdas mående. Dessa problem framkom i en eller annan form hos samtliga verkstadsrespondenter, och kunde även spåras i hälften av tjänstemannarespondenternas utsagor. Upplevelsen av segregering återkom i flertalet av verkstadsrespondenters utsagor, och illustreras av följande citat:

Det var ju mer... vad ska jag säga... mer strikt. Kontor, alltså det var mer väggar mellan allting. Om man säger, ledningen, eller de högre cheferna, det var ju knappt att de hade med oss [att göra] eller sade "Hej" eller... Ja, det var som på gamla tider; som företag var för hundra år sen.

Dessa problem, samt generella bemötandeproblem, ansågs av somliga respondenter blivit åtgärdade i och med den nya ledningens tillträde. Vad gällde de problem som rörde den fysiska arbetsmiljön så menade några av respondenterna att utlovade lösningar än så länge lyst med sin frånvaro.

Uppsatsförfattarna tyckte sig se tecken på att såren efter den åtskillnad som tidigare rått inte tillfullo läkts, men upplevde ändå att respondenterna i många fall gav uttryck för framtidsoptimism, då det hos flertalet respondenter talades om ett "då" och ett "nu" gällande den psykosociala arbetsmiljön:

Det var som på gamla tider, som företag var för hundra år sedan. Det var mer fack, strikt. Det har blivit mycket bättre.

**Ständig förändring ger växtvärk.** Ett tydligt tema som kunde särskiljas i tjänstemannagruppen var upplevelsen av att organisationen genomgått många försök till omorganisationer, och att dessa till stor del sågs som ogenomtänkta, dåligt genomförda och misslyckade. Här riktades kritik mot inhyrda förmågor utan branschinsikt; att respondenter menade att företaget gjort alltför drastiska, radikala och ogenomtänkta kursförändringar. Flera av respondenterna menade att dessa tvära kast hade slitit på personalen, och hade en inverkan på de anställdas syn på det nuvarande förändringsarbetet:

Jag kan säga att det har varit... under den tiden jag har varit här... det har varit mycket förändringar, både positivt och negativt. Med en varning där, att sådana drastiska förändringar som har skett under sju års tid. Det sliter på personalen.

En ofta återkommande förklaring till dessa förändringsförsök var organisationens snabba expansion, där respondenterna ansåg att företaget i många avseenden inte hunnit med, eller haft kompetensen att genomföra alla anpassningsåtgärder som behövde vidtas med en växande personalstyrka:

Det krävs en helt annan organisation när man är sextio, sjuttio, åttio stycken än när man bara var tjugo. Inte för att jag vet hur den ska vara, men jag inser ju direkt - jag är inne på lite fysik; storleksbegrepp - om nånting görs i den skalan och nånting görs i den skalan är det klart att man inte bara kan förstora upp det.

De återkommande förändringsförsöken hade inte undgått verkstadsrespondenternas uppmärksamhet, men flertalet av dessa respondenter ansåg att tidigare förändringsarbeten inte hade berört dem i någon större utsträckning. Däremot uttryckte en verkstadsrespondent en upplevelse av att företagets tillväxt föranlett en otilltalande anonymitet med lägre grad av formellt och informellt umgänge bland de anställda:

Tidigare hade vi möten, kanske varje vecka eller något sådant. Det var vi alla från avdelningen inklusive att de bjöd på smörgås och litegrann, förstår du? Det hade vi tidigare. De har slutat med detta.

Det tycktes således råda en skillnad mellan företagsdelarna i synen på, eller åtminstone i hanteringen av, växtvärksproblematiken; där tjänstemannarespondentera gav uttryck för en mer explicit ”förändringsyrsel” medan verkstadsrespondenterna i högre grad tycktes betrakta problemet som något utanför deras påverkan.

**Bristande kompetens.** Ett tema som återkom hos samtliga respondenter, om än på ett tudelat vis, var den bristande kompetensen hos de företagsanställda. Flera respondenter beskrev att utvecklingsstrategiska otydligheter bidragit till att många anställda sagt upp sig; inte minst de kompetenta. Andra menade att kompetensnivån hade varit låg på alla positioner i företaget, där en respondent uttryckte sig i termer av ”kompetensförakt”. Utöver en allmänt låg kompetens fanns det också en upplevelse av att det var stora skillnader i kompetensnivå inom organisationen. Dessa kompetensskillnader upplevdes ibland ha bidragit till svårigheterna i kommunikation mellan de olika företagssektionerna. Samtliga respondenter beskrev upplevelser av att ekonomiska skäl hade legat bakom dessa anställnings- och uppsägningsbeslut, såtillvida att människor som var kunniga men begärde högre lön inte tillåtit stanna kvar i organisationen:

Kompetensen är inte sådär jättehög på företaget, och jag tror att man har lite svårt att tänka och tycka till om saker; och förändra saker. De flesta hänger liksom med; är tacksamma för att ha ett jobb. Det är inte så kvalificerat. De är inte så kvalificerade, och har inte så höga krav. De har en lön, fine! Lite grann på den nivån.

En andra aspekt av kompetensproblematiken, hävdade respondenterna, låg i att företaget hade en hög andel anställda med lönebidrag. Detta ledde till att många omotiverade personer var anställda under korta perioder. Vissa menade att dessa anställda arbetade på sparlåga och därmed skapade ytterligare svårigheter för organisationen.

Kompetensbristen tycktes upplevas som ett kvarstående problem, om än ej av samma dignitet som tidigare, där många ogenomtänkta förändringar, otydliga beslutsmandat och en osmidig organisation sammantaget bidragit till att organisationen hade haft en hög personalomsättning och kompetensflykt:

För ganska många år sen tog man in några personer, och då trodde jag att ”Nu har man förstått nånting här”, men kompetensen var ju inte tillräcklig hos de som kom in.

**Tystnad och skvaller.** Detta tema tangerar i viss mån både tema ”Oklarhet kring ansvar och befogenheter” och tema ”Arbetsmiljöproblem”, då det av berörda respondenter - fyra till antalet - upplevdes som en konsekvens av sagda teman, såtillvida att ovisshet kring händelseutvecklingar i organisationen samt ovilja att konfrontera beslutsfattare bidrog till att anställda ”teg i fel situationer, och pratade i fel situationer.”

Å andra sidan; folk yttrar sig inte heller. De var kanske... de sade ingenting. De vågade kanske inte.

När det gällde detta problemområde gick dock åsikterna isär mellan respondenterna. En respondent upplevde att problemet kvarstod, medan tre respondenter ansåg att problemen avhjälpes tack vare klar och tydlig kommunikation från den nya ledningen. Till yttermera visso ansåg två respondenter – båda från verkstadsdelen – att detta aldrig varit ett problemområde, och att företaget var unikt i det avseende att man inte talade illa om varandra:

Man är inte riktigt där alltså att man tjafsar och håller på, utan man gör sitt här och är nöjd med det.

En otydlig beslutsgång och bristfällig kommunikation inom och mellan organisationens delar tycks ha lett till att beslut fattats i en del av organisationen utan tanke på vilka konsekvenser det hade för övriga delar av företaget. Dessa konsekvenser, samt oviljan att konfrontera beslutsfattare och på det viset ge röst åt sina undringar, tycks ha bidragit till vissa respondenters upplevelser av ryktesspridning i företagskorridorerna.

### **Befintliga styrkor att bevara**

Denna kategori och dess underteman beskriver upplevelser av styrkor och förtjänster hos företaget, det vill säga de goda värden som respondenterna önskar bevara. Temana utgör i viss mån en motpol till de teman som presenterades under föregående kategori. Därmed uppmärksammas de icke-dikotoma kvalitéerna hos förändringsfenomenet. Antalet teman under denna huvudkategori är fyra; ”Att få arbetet att fungera” belyser de upplevda förtjänsterna med det relativa självstyre som rått i företaget, ”Stark sammanhållning” bär vittnesbörd om goda relationer, hjälpsamhet och solidaritet. Temat ”Flexibla roller och regler” behandlar förtjänsterna med familjaritet och tänjbara regelverk, medan temat ”Stolthet och lojalitet med grundarna” – förutom det självskrivna innehållet – även rymmer upplevelser av lojalitet gentemot organisationen.

**Att få arbetet att fungera.** Upplevelserna av otydlighet och turbulens i företaget sades inte bara ha medfört negativa konsekvenser i form av problem, utan även vissa vinster. Flera respondenter var av åsikten att de av nödtvång lärt sig samarbeta och anpassa sitt arbetssätt efter hur situationen varit för stunden:

Sista tiden har ju varit lite svävande i och med att [X] har varit sjukskriven. Nu till och ifrån också, senast året, så att vi har fått reda ut det på ett annat sätt ändå.

Utöver att de hittat sina egna vägar för att få jobbet gjort menade somliga av respondenterna att den gamla ledningen i vissa fall uppvisat en laissez faire-attityd gentemot de anställda, och att detta förhållningssätt tillåtit personalen att hitta och utveckla egna sätt att utföra arbetet, vilket har lett till tidsvinster för företaget och ett bättre flöde i produktionen:

Det behövs inte att du, till exempel som förman, skriver [vad som behöver göras]. Jag gör det! Det behövs inte. Du förlorar tid. Och vi märker det att de [organisationen] förlorar tid.

Verkstadsrespondenterna framstod som mer positiva till det relativa självstyret än tjänstemannarespondenterna, då enbart en respondent från verkstadsdelen uttryckte motsatt uppfattning, och flertalet uttryckte en stolthet över avdelningens snabba arbetstakt och företagets korta beslutsvägar.

**Stark sammanhållning.** Det talades också om goda relationer och stark sammanhållning bland personalen, med historier om hur man tagit hand om varandra i svåra tider. Just de goda relationerna beskrevs också som en förklarande faktor till att mycket fungerar, trots de många organisatoriska svårigheterna. Dessa utsagor var vanligare hos verkstadsrespondenterna, då den öppna arbetsmiljön underlättade sådant samarbete. Här beskrevs upplevelser av hur de stora kompetenskillnaderna överbryggades av hjälpsamhet från de som behärskade arbetsuppgifterna och av en atmosfär där frågor var tillåtna:

Så, på något sätt... här är vi vana att alltid hjälpa någon annan. Du kan alltid komma till vem som helst och fråga! På många olika ställen fungerar det inte så, förstår du? Och... inklusive att människor är vana [vid att hjälpa till]. De är inte nervösa; det vill jag påpeka också. De hjälper gärna!

Här fördes även resonemang kring upplevelsen av att det fanns arbetsuppgifter som, den relativa enkelheten till trots, ändå var nödvändiga i företagets produktion och således inte hotades av det pågående förändringsarbetet.

Uppsatsförfattarna tyckte sig sålunda finna uttryck för solidaritet och sammanhållning hos respondenterna, även i relation till de kollegor som utförde enklare arbetsuppgifter. Tilläggas bör, att verkstadsrespondenterna inte såg hjälpsamheten som något odelat positivt. Att finnas tillgänglig för att besvara frågor och korrigera misstag ansågs kräva sin tribut, både

i form av förlorad tid och arbetsfokus, och för två av respondenterna tycktes nackdelarna väga tyngre än fördelarna.

**Flexibla roller och regler.** Ett generellt tema under denna huvudkategori var att organisationen fortfarande kändes relativt småskalig och familjär. Flera av respondenterna beskrev att de, under de åren de varit inom organisationen, fått prova flera olika tjänster och positioner. Detta upplevdes som något positivt generellt:

Så jag har provat på många olika grejor, vilket jag tycker är positivt, eftersom vi är ett litet företag; eller nu så har vi blivit stora, men man får möjlighet att prova på olika grejer. Vi är liksom inte ett stort statligt företag och "det här ska du göra" o punkt!

Denna illusoriska litenhet upplevdes även medföra vissa fördelar såtillvida att man från företagsledningens sida inte var så hårda gällande regler för arbetstider och pensionsålder. En ytterligare fördel var att man fortfarande tilläts skräddarsy lösningar efter kunders specifika önskemål och leverera dessa med mycket kort varsel. En av respondenterna beskriver företaget som unikt i detta avseende:

Kunden ringer och vill ha ett jobb akut och han har jobbet levererat två dagar senare, alltså det är helt otroligt. Det finns inget företag i den här branschen som kan agera så snabbt och så flexibelt på det sättet.

**Stolthet och lojalitet med grundarna.** Flertalet av respondenterna, i synnerhet från tjänstemannadelen, kunde på ett empatiskt sätt förstå att man från den gamla ledningens håll hade haft svårt att delegera över företagsansvar och befogenheter. Till yttermera visso uttryckte flera respondenter åsikten att organisationen av olika skäl hade fått ett oförtjänt dåligt rykte utifrån. De menade att organisationen blivit mycket bättre på många punkter, till exempel arbetsmiljö och produktion, men att de fortfarande kände att de behövde försvara sig och sitt företag i vissa lägen. Samtliga av de respondenter som i sina utsagor berörde detta tema, fem till antalet, uttryckte en önskan att få jobba kvar inom företaget, och hälften av dem upplevde en stolthet över att arbeta för organisationen. Flera av respondenterna uttryckte även en beundran över den gamla ledningens kompetens och den resa, med gott entreprenörskap och snabb tillväxt, som organisationen gjort:

Anledningen till att jag är här, alltså den resan [den gamla ledningen] gjort; den är ju jävligt fräck! Två man för, vad är det, [X] år sen... "men vafan, vi kanske ska göra ett bolag" och nu är vi ett stort företag!

Av vissa av respondenternas utsagor upplevde sig uppsatsförfattarna kunna skönja en förståelse för sättet på vilket företaget styrts, och även för andra av de problem som företaget haft. Därtill tycktes flera av respondenterna ge uttryck för sitt gillande gällande den gamla ledningens beslut att lämna över ledningsansvaret till den nya ledningen.

### **Det önskvärda**

Under denna kategori beskrivs upplevelser av vad respondenterna vill att organisationen ska uppnå eller övergå till. Här syns inga tydliga övergripande skillnader mellan verkstadsrespondenter och tjänstemannarespondenter. Tendenser på temanivå presenteras under respektive undertema. Dessa är fem till antalet; "Tydlig ansvarsfördelning" kan i mångt och mycket betraktas som ett svar på problembeskrivningsundertemat "Otydlighet kring ansvar och befogenheter". Temat "Tydlig kommunikation" behandlar tydlighet och transparens avseende regler, produktion, den egna rollen samt det pågående förändringsarbetet. "Öppenhet och delaktighet hos ny ledning" behandlar upplevelser av den nya ledningen samt de förhoppningar som fästs vid denna. "Arbetsmiljö i fokus" är önskvärda lösningar på problembeskrivningsundertemat "Arbetsmiljöproblem", medan temat "Ökad kompetens och kunskap" adresserar de problem som belysts under temat "Bristande kompetens".

**Tydlig ansvarsfördelning.** Samtliga respondenter upplevde att en ökad tydlighet i företagets fördelning av ansvar och befogenheter vore önskvärd. Alla tjänstemannarespondenter och två av verkstadsrespondenterna gav tämligen detaljerade beskrivningar av hur de tänkte sig att en sådan struktur skulle kunna se ut, medan de övriga två verkstadsrespondenterna lade störst vikt vid att någon i företaget tog ansvar för produktionsflödet, exempelvis genom att se till att rätt material fanns på plats. Den efterlysta strukturen skulle innebära ökad självständighet för de olika företagssektionerna, samt att det blev enklare för varje enskild anställd att veta vem som fattade beslut i specifika frågor. Dessa beslutsfattare skulle även föra en kontinuerlig dialog med varandra; allt för att minska otydliga och motsägelsefulla direktiv:

Fördelen är ju att det är mindre chefer, så att säga. Fördelen är att de som har besluten; alltså de vet ju att man har någon att gå till! "Ska vi göra så? Ja eller



nej? Men ok, vi gör så då.” eller ”Nä, så kan vi inte göra. Ja, men det är bra, då lägger vi det till handlingarna”...och så vidare!

Förutsättningarna för att denna ”nya ledning” skulle kunna operera effektivt var, enligt de flesta respondenterna, ett reellt beslutsmandat, en förmåga att samarbeta – både vertikalt och horisontellt – och modet att stå emot påtryckningar. Två respondenter upplevde att påtryckningar kunde komma från den gamla ledningens håll, medan tre av respondenterna menade att den nya ledningen framförallt skulle behöva utstå övertalningsförsök från andra håll, exempelvis från någon som ville frångå arbetsordningen:

Det handlar ju så mycket om hur de vågar stå emot. Det gäller att ingen kan komma i gräddfilen så att det påverkar produktionen. Och det är ju alltid obehagligt att neka någon första gången

Fyra av respondenterna uppgav att de i framtiden gärna själva ville ha mera ansvar, befogenheter eller inflytande i organisationen, medan två respondenter – båda från verkstadssidan – ansåg att en nedtrappning av personligt ansvar var önskvärd.

Det tycktes råda en samstämmig förhoppning bland respondenterna om att bättre kunna utnyttja den befintliga kompetensen inom organisationen; det vill säga att de anställda arbetade med de uppgifter de hade bäst kompetens för. Här kunde sex av respondenterna se stora tidsvinster, samt möjligheten till ett bättre produktionsflöde. Det tycktes sålunda inte bara handla om struktur, utan även om innehållet i denna struktur.

**Tydlig kommunikation.** Sex respondenter uttryckte upplevelsen av tydlig kommunikation som något önskvärdt. Den tydlighet som efterlystes gällde företagets regler och policyer, produkter och produktion, den egna rollen samt pågående förändringsarbete. En respondent upplevde att man från företagets sida inte var tillräckligt noga med att tydliggöra säkerhetsregler; varken sett till det egna arbetet eller till det som tillverkades. Hen upplevde sig ha märkt av en liten förbättring på detta område, men uttryckte en önskan om fortsatt utveckling i rätt riktning. En annan av respondenterna menade att kommunikationen mellan tjänstemannadelen och verkstadsdelen kunde bli tydligare:

Man tycker att det är så enkelt att komma med ett jobb ner till oss; man slänger in det liksom. Vad man inte förstår är att det krävs en del omstrukturering och nyplanering när man gör sådana saker, och det kan man tycka att de borde liksom göra steget [planeringen] innan så att säga. Ja visst, gör en rockad, men man ska inte komma ned till oss och säga ”Gör en rockad!”, utan att berätta hur det ska gå till.

Tre respondenter – samtliga från verkstadsdelen - upplevde att kommunikationen kring deras egna arbetsroller varit otydlig eller rentav vilseledande, vilket genererade stress och annat obehag. Fem av sex respondenter uttryckte tillförsikt över att förändringskommunikationen skulle bli tydligt framförd i ett skede då det fanns något ytterligare att berätta, medan den sjätte respondenten upplevde att den information som hittills framkommit var alltför abstrakt och utsvävande.

**Öppenhet och delaktighet hos ny ledning.** Flertalet av respondenterna tyckte att den nya ledningen var ”närmre” verksamheten än vad de upplevt tidigare. De såg ledningen som tillgänglig och pålitlig, och upplevde att de när som helst kunde ställa frågor till ledningen, eller dryfta ämnen av både professionell och privat karaktär:

Det är ju en stor förändring för oss att han är mycket ute; ute på golvet och visar sig. [Han] går och pratar, “Hur är det här?” till exempel. Han har ju sett alla grejer men på ett bra sätt, liksom. Sen så lägger han sig ju inte i hur de kopplar och så; det kan ju inte han, men bara det här dagliga. “God morgon”, och så. Han syns och han pratar till oss; inte om oss utan till oss! Och så är ju [Vd:n] som person; han är ju annorlunda. Han är den som vill att folk ska komma till honom. Är dörren öppen, eller är den stängd så knacka och... “Kan jag inte då så bokar vi tid” och han kommer ju alltid ihåg det; med vem som helst, och vem som helst får gå in!

Samtliga respondenter, förutom en, gav uttryck för upplevelser av att den nya ledningen på ett eller annat sätt skulle påverka organisationen till det bättre, samt att företaget redan rört sig i den riktningen; mot en öppnare och mer modern organisation.

**Arbetsmiljö i fokus.** Sex respondenter – samtliga från verkstadssidan och två från tjänstemannadelen – uttryckte önskemål relaterade till den fysiska och psykiska arbetsmiljön. Två av respondenterna – båda från verkstadsdelen – önskade rymligare och bättre arbetsytor, och ansåg att detta var det viktigaste steget för att minska stressnivån och på samma gång öka produktionen:

Min förhoppning är ju att vi ska ha större lokaler, så att vi kan arbeta på ett bättre sätt, och att vi har ett bättre flöde. Att folk trivs liksom; att de inte känner sig stressade. Att vi ska ha ett fungerande företag, utan att vi ska stressa. Vi ska producera på rätt sätt. Visioner!

Vidare uttrycktes önskemål om anslutning till företagshälsovård och gemensamma fritidsaktiviteter. Fyra av respondenterna gav främst uttryck för upplevelser av egna,

personliga behov, medan två respondenter redogjorde för sina upplevelser av vad som var önskvärt för företaget i stort. Fem av respondenterna var av uppfattningen att den nya ledningen lade stor vikt vid arbetsmiljö och implementering av olika lagar och regler för organisationen. Det poängterades även att den fackliga närvaron i organisationen stärkts, vilket flertalet respondenter ansåg vara positivt.

Det tycktes generellt sett som om respondenterna upplevde att den psykiska arbetsmiljön hade förbättrat den psykosociala miljön på företaget, och respondenterna gav, tack vare dessa förbättringar, uttryck för förhoppningen om att ytterligare framsteg var möjliga.

**Ökad kompetens och kunskap.** Flertalet respondenter gav uttryck för önskemål om att få behålla personal med hög kompetens, då dessa ansågs ha mycket kunskap att tillföra företaget och en förmåga att arbeta på ett självständigt och flexibelt sätt:

Jag vill gärna vara kvar och jag vill gärna kunna ta mera ansvar. Det är ju ett jobb att kunna utvecklas. Jag tycker ju redan idag att jag tar ett stort ansvar, flaggar upp så fort det är något som inte stämmer, det är ju min roll

Hälften av respondenterna uppgav att de gärna såg att personerna i den gamla ledningen stannade kvar som aktiva parter i organisationen, då dessa ansågs kunna bidra med sin kunskap på sätt som var gynnsamma för organisationen. Den nya ledningen upplevdes arbeta för en höjning av kompetensnivån på företaget, dels på grund av att initiativ tagits till olika utbildningar som hölls inom organisationen, dels på ett indirekt plan såtillvida att de anställda fått tillgång till fackligt anordnade utbildningar:

De [facket] har ju liksom ledarskap, och medvetet ledarskap och arbetsrätt och så här. De [utbildningarna] är kostnadsfria. Sen får man ju deala med sin chef. ”Är det okej om jag är med och deltar i de här utbildningarna?” Och det var ju, liksom, inga problem, utan ”Det är klart du ska göra det. Är det ditt eget engagemang, så...

Två av respondenterna upplevde att personalen behövde utbildas även informellt och på plats, genom guidning och vägledning, och att de anställda skulle ”bli matad med kunskap”. Det var dock oklart från vilken källa kunskapsnäringen skulle komma.

## Syn på förändringsarbetet

Under denna kategori ryms respondenternas upplevelse av nuvarande förändringsarbete. Uppsatsförfattarna har inte heller här funnit tecken på skillnader mellan respondentgrupperna på kategorinivå. De första två undertemana – ”Förändring: Misstro, skepsis, hopp och tro” och ”Kommunikation: Ointresserad – oinvigd – informerad” presenteras som gradienter och behandlar pessimism och optimism i förhållande till det nuvarande förändringsarbetet och kommunikationen kring detta arbete. Det sista temat, ”Delaktighet eller ej”, behandlar respondenternas inställning till förändringsarbetet och den egna rollen.

**Förändring: Misstro, skepsis, hopp och tro.** Respondenternas upplevelser av förändringsarbetets relevans och föreställningar kring dess förmodade resultat var både åtskilda och skiftande, och det gavs röst åt allt mellan djup misstro och hängiven entusiasm. Det mest negativa yttrandet gjorde gällande att utveckling och förändring var omöjlig eftersom bristen på kompetens i företaget mer eller mindre tvingade organisationen att utföra enklare uppgifter, vilket betydde att företaget svårligen kunde genomgå den modernisering som fordrades för att vara konkurrenskraftigt. Andra liknande upplevelser var att förändringsarbetet, på grund av bland annat kompetensbrist skulle gå i stå, men att detta i sig inte behövde innebära slutet för organisationen.

Jag tror inte att det kommer vara så speciellt annorlunda. Företaget kommer att jobba med precis samma produkter. Jag tror inte på att man kommer att satsa så mycket på utveckling och breddning av verksamheten. Jag tror att man kommer att köra på de här säkra korten.

Ytterligare en pessimistisk upplevelse som utkristalliserade sig i analysen var att det nuvarande förändringsarbetet var ännu ett experiment i mängden, och att inte heller detta försök skulle lösa de problem som organisationen brottades med. Det uttrycktes också farhågor att förändringen skulle innebära ökad övervakning. Något mindre negativa, men fortsatt skeptiska, röster uttryckte oro över att förändringsarbetet inte skulle lyckas eftersom det skulle gå för snabbt på olika plan. Några farhågor som respondenterna uttryckte angående detta var att den nya ledningen inte skulle få tillräckligt med tid för att växa in i rollen, och att den gamla ledningen skulle förlora tålamodet och omintetgöra det pågående förändringsarbetet.

Försiktigt positiva uttalanden gjorde gällande att förändringsarbetet troligen skulle lyckas till viss del, men att förändringsmotståndet skulle vara stort på grund av

anpassningssvårigheter hos de anställda. Två respondenter upplevde att de själva, samt övriga anställda, i allmänhet var något spända och oroliga inför förändringen:

Nej, men den är väl ungefär som vanligt känns det som, men folk är väl lite mer försiktiga eller vad man ska säga. Man håller liksom tillbaka. Ja, du vet, nu står man inför något okänt territorium eller okänt vatten. "Ska vi våga hoppa i eller ska vi, eller vi ska ta stegen, och ska vi känna oss för innan vi hoppar i? så att säga..."

De mest positiva yttrandena gjorde gällande att företaget behövde förändras i vilket fall som helst, och att just detta förändringsarbete ingav upplevelsen av att vara på "rätt väg". Förändringen uppgavs i dessa uttalanden ha blivit en nytändning för organisationen, och att de anställda generellt sett var positivt inställda till den, även om förändringsarbetet antogs bli trögrörigt till en början.

**Kommunikation: Ointresserad – oinvigd – informerad.** Även under detta tema kan stora skillnader mellan respondenternas utsagor skönjas, då vissa i detalj kunde referera till vilka förändringar som stod i begrepp att genomföras, medan andra respondenter gav uttryck för ytterst liten och vag kännedom om förändringsarbetet, eller rentav sade sig inte veta något alls. Flertalet respondenter uttryckte dock en övertygelse om att de skulle bli informerade när det fanns någon väsentlig information att ta del av.

Jag litar, eller jag hoppas, att [den nya ledningen] ska komma med ytterligare information. Jag tror att de gör det, att de vill informera så fort det är nåt. Jag litar på det.

Det var en tydlig skillnad mellan respondentgrupperna avseende upplevelser av förändringskommunikation, såtillvida att verkstadsgruppen var ointresserad och/eller oinvigd i detaljer kring förändringsarbetet, medan samtliga tjänstemannarespondenter upplevde sig ha en tämligen klar bild av förändringsarbetets avsikter och mål. Båda grupperna var dock av uppfattningen att i princip samma information hade gått ut till hela företaget, och de flesta respondenter upplevde att den nya ledningen var den huvudsakliga informationskällan.

En av verkstadsrespondenterna uttryckte oro över att inte känna till några detaljer om förändringsarbetet, medan en annan verkstadsrespondent sade sig inte ha hört talas om någon förändring överhuvudtaget, och ansåg sig inte heller ha tid för eller intresse av att undersöka saken:

Ingen har sagt att det är förändring, så vi vet inte. Och hur de ordnar organisationen, det vet vi inte. Jag vet inte, och jag har inte tid att fråga.

Resterande verkstadsrespondenter upplevde att de hade viss, men ytterst bristfällig, information rörande förändringsarbetet. Denna information hade delvis förmedlats ryktesvägen, och var bara relaterad till verkstadsdelen av företaget.

**Delaktighet eller ej.** Endast en av respondenterna uttryckte en upplevelse av att vara delaktig i förändringsarbetet. Denna delaktighet utgjordes av samtal med den nya ledningen kring rollfördelning. Flertalet respondenter uttryckte en avsikt att bli delaktiga i ett senare skede av förändringen, och att denna delaktighet var välkommen så länge som eventuella förändringsuppgifterna var tydligt definierade och inte inkräktade för mycket på deras övriga åtaganden, eller upplevdes som oangenäma. En av respondenterna uttryckte ointresse av att dela sina åsikter kring företagets förtjänster och brister med ledningen, medan en annan respondent menade att företagets historia fordrade att förändringsagenterna var tydliga med att de anställdas delaktighet var uppskattad och värdefull för företaget.

Om man går ut med nån typ av... Vad ska man säga? Enkät, i positiv anda, och inte bara nåt strikt, utan nåt konstruktivt, så att folk känner att det är någonting de kan påverka positivt; konkret. Då tror jag att det hade varit nånting. Det hade varit positivt, för det är positivt för individernas självkänsla också; att känna att "Jag kan påverka". Då blir du delaktig; kan känna stolthet att... "Det här har jag påverkat." Man måste ta tillvara på allt sånt.

## Diskussion

För att knyta an till studiens syfte - att undersöka upplevelser av att vara i en organisation som står inför en organisationsförändring samt att se vilka skillnader i upplevelser av fenomenet det finns mellan två skilda grupper inom samma organisation – kan sägas, att de gemensamma upplevelserna på organisationsnivå kan relateras till tydlighet, kompetensnivå och produktionsflöde; begrepp starkt kopplade till organisationens överlevnad, samt till lojalitet, omhändertagande och bemötande, vilka berör det dagliga livet på företaget. Dessa upplevelser antas emanera ur samt ge upphov till processer vars medvetna och/eller omedvetna funktion är bevarandet av och anpassandet till intra- och extraorganisatoriska förhållanden, via något som kan kallas ett "bottom-up-agentskap". I den studerade organisationen uttrycktes dessa agentskapsrelaterade upplevelser till största del implicit och reaktivt, medan recipentskapsrelaterade upplevelser såsom förtroende och förhoppningar i relation till den nya ledningen, och spändhet, oro och skepsis i förhållande till den stundande

förändringen uttrycktes explicit och aktivt. Vi menar att organisationskulturen, definierad som upplevelsen av hur en organisation gör det den gör; dvs. det intersubjektivt fluida begripliggörandet av organisatoriskt handlande och icke-handlande i förhållande till sitt eget väsen och till entiteter som upplevs som extraorganisatoriska, i detta fall gav uttryck för passivitet och ledaravhängighet. Detta är att vänta av en organisation där upplevelser av ansvars- och initiativtagande samt förändring inte i tillräckligt hög grad förknippats med positiva konsekvenser.

Den studerade organisationsförändringen låter sig väl beskrivas med begreppen episodisk och kontinuerlig förändring i kombination (Bess, 2015; Smith & Lewis, 2011), där det kontinuerliga förändrandet – förändringshistorien – kan sägas utgöra grund för ett intersubjektivt begripliggörande (jmf. Weick, 1995) av en initierad episodisk förändring. De agenskapsrelaterade, eller agensskapande, upplevelserna kan ses som begripliggörandeprocesser i ett organisatoriskt identitetsbevarande (Erez & Earley, 1993). Ur ett kulturperspektiv kan detta identitetsbevarande sägas försiggå dels på en implicit grundantagandenivå (Schein, 2010) med funktionen att hålla organisationen vid liv, och dels på en semiimplicit värderingsnivå, där organisationen antas sträva efter samstämmighet mellan uttalade och efterlevda trosföreställningar, och på så vis uppnå och bibehålla extra- och intraorganisatorisk harmoni. Dessa två, till största del outtalade, nivåer av organisationskulturen kan kopplas till Austin och Curries (2003) förändrings- och övergångsaspekter – vad som ska förändras (och bevaras) samt hur denna förändring bör ske - och indikerar en holistisk syn på organisationens förändringsbehov från respondenternas sida; åtminstone implicit och på helgruppsnivå. Enligt integrationsparadigmet (Meyerson & Martin, 1987) kan artefakter (Schein, 2010), såsom företagets utvecklings- och förändringshistoria samt upplevelser av orättvisa tillmälen från omgivningen, antas förstärka känslan av kulturell samhörighet såtillvida att de bidrar med en gemensam utgångspunkt för begripliggörande på organisationsnivå. Företagets förändringshistoria är även av betydelse för organisatorisk förändringsberedskap (Bess, 2015; Devos, Buelens, & Bouckennooghe, 2007; Rafferty & Restubog, 2010). Den relativa passiviteten och reaktiviteten i det organisatoriska agensskapandet antas uppstått som en reaktion på tidigare misslyckade förändringsansatser, samt till följd av tidigare uteblivet uppmuntrande av tydlig kommunikation och aktivt deltagande; två faktorer av vikt för förändringsberedskap (Fuchs & Prouska, 2014; Whelan-Berry, 2003). Vi anser dock, stödda av ett icke-sekventiellt processtänkande (Bushe & Marshak, 2009), att kultur både bidrar till och resulterar ur beteenden, och anar en pågående

kulturförändring inom organisationen, vilken avspeglas i den relativa samstämmigheten i respondenternas problembeskrivningar; dvs. det de önskar lämna bakom sig.

De recipientskapsrelaterade upplevelserna kan delvis förstås genom det affektiva innehållet. Oro kan exempelvis bidra både till tillstånd av öppenhet och minskad självtillräcklighet (Steigenberger, 2015); två tillstånd som kan antas bidra till höjd förändringsbenägenhet och ökad ledaravhängighet. Oro beskrivs av Isabella (1990) som en anticipatorisk och passiviserande emotion, och förknippas med förändringars inledningsskeden, dvs. unfreezing (Lewin, 1947) eller precontemplation/contemplation (Prochaska m.fl, 1992), och ur ett helgruppsperspektiv kan den studerade organisationen beskrivas som kontemplativ i sitt förändringsberedskapande. Det går dock att skönja både individuella skillnader och gruppskillnader i förändringsstadietillhörighet, samt ett intraindividellt oscillerande mellan prekontemplativa och förberedande förändringsberedskapsstadier. Upplevelserna av recipientskap förknippade med förtroende för den nya ledningen kan ses som en konsekvens av karismatiskt och visionärt ledarskap (Bommer, Rich, & Rubin, 2005; Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008; Ness & Cucuzza, 1995). Vidare kan redan genomförda organisationsförändringar, såsom förbättringar av den psykosociala arbetsmiljön, ha bidragit till upplevelser av samstämmighet mellan ledningens och respondenternas värderingar (Kirkman, Jones, & Shapiro, 2000) samt ökad respekt för organisationens värderingar i stort (Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005). Båda dessa upplevelser är förknippade med ökad förändringsberedskap.

**Skillnader mellan grupper.** Respondenterna gav även uttryck för en rad skillnader i förändringsrelaterade upplevelser. Vi tar här upp några av de tydligaste av dessa:

- 1) Stabilitet kontra oreda: Tjänstemannagruppens upplevelser kring vad som stod i begrepp att ske berörde i hög grad antaganden om ökad rollstabilitet, medan verkstadsgruppens upplevelser bar vittne om tentativt tilldelade administrativa och återkopplande ansvarsuppgifter, vars ramverk inte tydliggjorts på ett tillfredsställande sätt. Här syntes således en divergerande processrörelse, där förändringsberedskapandet påverkade grupperna i motsatt riktning. Ur ett funktionellt perspektiv kan dock sägas, att processerna har samma mål, stadga, bara olika utgångspunkter. Gruppskillnaden kan således till viss del sägas ha varit illusorisk.
- 2) På gång eller på väg: Tjänstemannagruppen såg förändringen som initierad i och med den nya ledningens tillträde medan verkstadsgruppen förvisso uttryckte psykosociala förändringar som en följd av ledningsbytet, men ändå ansåg det nuvarande förändringsarbetet



vara opåbörjat, och det uttrycktes exempelvis frustration över att arbetsmiljöbrister ännu inte åtgärdats. Här visar våra resultat att tjänstemannagruppen - som gav tydligare uttryck för att vara påverkade av organisationens tidigare misslyckade förändringsinitiativ - trots detta var mer positivt inställda till det stundande förändringsarbetet än verkstadsgruppen. En anledning tros ha varit att tjänstemannarespondenterna även redogjorde för fler genomförda förändringar av positiv karaktär, och kan således sägas ha haft en tudelad förändringshistorik; den ena delen färgad av den gamla ledningen, och en andra del kopplad till nuvarande ledning som, åtminstone dittills, fört organisationen i en för denna grupp önskvärd riktning. Det faktum att på att de för verkstadsgruppen mest behövliga förändringarna, såsom större och bättre arbetsytor, ännu så länge lyste med sin frånvaro antas ha haft betydelse för dessa respondenters syn på i vilken fas av förändringen organisationen befann sig.

3) Förändring eller förändrande: Verkstadsrespondenternas upplevelser riktades mot vad som behövde ändras; ofta i konkreta termer, medan tjänstemannansidan hade ett tydligare fokus på hur förändringen borde utföras, samt beskrev i större uträckning förändringen som en process; ett förändrande i vilket de själva var och önskade vara aktörer. Denna skillnad kan delvis förklaras med verkstadsrespondenternas behov av konkreta, materiella förändringar, men även som en följd av att tjänstemannarespondenterna vistades i samma del av företagsbyggnaden som förändringsagenterna och därför kan antas ha kunnat tillgodogöra sig mer förändringsinformation och fört mer förändringsrelaterade diskussioner. Utöver detta kan tjänstemannagruppen sägas ha fler extraorganisatoriska kontaktytor, såsom kunder och leverantörer, vilket torde ge upphov till större intresse för förändringsdelaktighet. Verkstadsgruppen tycktes däremot uppleva förändringen som något som skulle ske omkring, eller vid sidan av, dem själva. Denna grupp efterlyste dessutom mer konkret och personligt relaterad förändringskommunikation. Till yttermera visso uppvisade verkstadsrespondenterna en svalare och mer reserverad hållning gentemot det nuvarande förändringsarbetet än tjänstemannagruppen, möjligen på grund av antaganden om att kompetenshöjande ansatser och eventuell effektivisering sett till personalstyrka med större sannolikhet skulle drabba den egna gruppen. Verkstadsrespondenterna gav dessutom uttryck för en högre grad av upplevt självstyre, vilket antas ha utgjort en del av deras kollektiva identitet; självomhändertagandet. Den förändring som för tjänstemannagruppen upplevdes som ett steg mot autonomi betraktades således av verkstadsrespondenterna som ett hot mot autonomi. Återigen kan vi alltså peka på en gruppkillnad som ur ett funktionellt perspektiv kan betraktas som en likhet.

Skillnader i antaganden om förändringens inverkan på de egna rollerna antas till stor del bero på respondentgruppernas olika utgångspunkter. Båda grupperna kan sålunda sägas ha eftersträvat en mer ordnad verklighetsupplevelse (Maitlis & Christianson, 2014), även om detta för tjänstemannagruppen innebar identitetsbildande medan det för verkstadsgruppen innebar ett identitetsbevarande (Erez & Earley, 1993). Verkstadsgruppen gav tydligare uttryck för upplevelser av en subkultur, och gav röst åt en önskan att bevara denna, vilket visade sig i en ovilja att förändra arbetssätt (Hewitt-Taylor, 2013). Meyerson och Martins (1987) differentierade paradigmen erbjuder ett kulturperspektiv som möjliggör studier av subkulturell särskiljning. Här kännetecknas kultur bl.a. av mångfald, och icke-ledarcentrerade kulturkällor. Enligt detta perspektiv är kultur- och organisationsförändring förvisso möjlig, men svår att överblicka och dirigera, då sådana projekt kan sägas fordra ett utredande av begripliggörandet på både organisatorisk och individuell nivå, samt ett synliggörande och omförhandlande av detta verklighetsskapandets bakomliggande kognitiva och affektiva grundvalar. Verkstadsgruppen hade också svårare att bedöma förändringens inverkan på den egna situationen, vilket av tidigare forskning visats leda till förändringsmotstånd (Armenakis & Harris, 2002; Armenakis, Harris, & Feild, 1999). Till yttermera visso gav verkstadsrespondenterna gav uttryck för otydlig kommunikation och bristande vägledning från ledningens håll, vilket har negativ inverkan på förändringsberedskap på gruppnivå (Whelan-Berry, 2003). Prochaska m.fl.s (1992) förändringsstadier erbjuder ett kompletterande perspektiv, där verkstadsrespondenterna gav uttryck för icke-deltagande och passivt deltagande; vilket kännetecknar det prekontemplativa respektive kontemplativa stadiet, medan tjänstemannagruppen uttryckte en önskan om mer inflytande; det förberedande stadiet. Detta ger en antydning om en organisation vars delar inte befinner sig i fas (Schein, 2003), vilket överensstämmer med antagandet om gruppernas olika utgångspunkter, och antas bidra till trögrörlighet i förändringens initialskede (Jansen, 2004).

Även skillnader i upplevelser av var i förändringsförloppet organisationen befann sig kan belysas med hjälp av Prochaska m.fl.s (1992) förändringsstadier och Scheins (2003) beskrivning av subkulturell fasförskjutning. Verkstadsrespondenterna gav uttryck för upplevelser av att befinna sig i ett tidigare stadiet av förändringsprocessen och risken att falla tillbaka i gamla mönster kan därför antas vara högre än för tjänstemannagruppen (Prochaska m.fl., 1992). De tidiga förändringsstadierna beskrivs som känsloladdade (Schweiger & Denisi, 1991). Isabella (1990) menar exempelvis att recipienter i ett initialskede av förändringsprocessen har mest nytta av generell information, då den affektiva reaktionen på förändringen utgör en begränsning för tankeprocesser. Detta till trots uttryckte majoriteten av

verkstadsrespondenterna en önskan om mer konkret och individuellt anpassad förändringskommunikation ifrån förändringsagenternas håll. Till yttermera visso gav tjänstemannagruppen tydligare uttryck för affekt, både positiv och negativ, i förhållande till förändringsarbetet. Här vill vi dock påminna oss själva och läsaren om att den fenomenologiska intervjun inte kan reduceras till en direkt inblick i respondentens upplevelsevärld. Emotionsuttryck är både individuellt och kulturellt avhängiga (Rafferty m.fl., 2013), och resultaten kan således lika gärna vittna om subkulturella mellangruppskillnader sett till affektuttryck. En annan tolkning är att verkstadsgruppen befann sig tidigt i förändringsskedet, och att avsaknad av stark affekt är ett uttryck för pre-kontemplativt icke-deltagande (Bess, Prilleltensky, Perkins, & Collins, 2009).

Skillnaden i synen på organisationens förändringsbehov kan förstås ur ett hierarkiskt perspektiv. Ishida (2015) menar att arbetet inte fyller en lika central existentiell funktion för anställda lägre ner i organisationens hierarki, vilket kan tolkas som att verkstadsgruppen intar en hierarkiskt underordnad position i förhållande till tjänstemannagruppen, då huvuddelen av verkstadsrespondenterna inte önskade ökat inflytande varken över organisationen eller över den stundande förändringen. Ur ett begripliggörandeperspektiv kan förändringsinnehållet sägas ha varit föremål för mer gruppdiskussion och interpersonellt begripliggörande (Weick, 1995) bland tjänstemannarespondenterna. Detta föranledde möjligen den högre samstämmigheten i synen på och förhållandet till organisationens förändringsbehov, och en ökning av respondenternas acceptans, öppenhet och förändringsentusiasm (t.ex. Bordia, Hobman, Jones, Gallois, & Callan, 2003; Schweiger & Denisi, 1991). Här uttryckte verkstadsrespondenterna ett tydligare behov av utomgruppslig kommunikation och vägledning för att förvissas om den föreslagna förändringens nödvändighet och lämplighet, faktorer som visats vara gynnsamma för förändringsberedskap. Hos denna grupp gavs dessutom röst åt tvivel kring den egna gruppens förändringsförmåga, något som motverkar förändringsberedskap (Armenakis & Harris, 2002; Armenakis, Harris, & Feild, 1999; Whelan-Berry, 2003).

**Organisationsspecifika implikationer.** Med stöd i litteraturen upplever vi att den studerade organisationen kännetecknas av fasförskjutning mellan företagsdelarna. Respondentgrupperna ger vid ett flertal tillfällen uttryck för en önskan att röra sig ”i motsatt riktning, men med samma mål”. Denna obalans bör åtgärdas, både materiellt och psykosocialt, för att den inte ska motverka förändringsarbetet. Organisatoriska styrkor är det höga ledarförtroendet och helgruppens till stor del implicita självomhändertagande, agensskapandet. Detta självomhändertagande kan vara förändringsfrämjande om det

uppmuntras och expliceras från förändringsagenternas håll, bland annat genom ökad förändringsdelaktighet.

### **Styrkor och begränsningar**

Vår studie har pga. liten urvalsstorlek, ett tämligen simplificerat hierarkiskt synsätt, avsaknad av uppföljningsintervjuer och externa kontextundersökningar samt brist på annan kvalitativ data såsom dagboksanteckningar, förmedlade förändringsmeddelanden och observationer i grupp, endast kunna göra försiktiga generella antaganden gällande förändringsberedskapsupplevelser och gruppskillnader sett till dessa upplevelser.

Kvalitativ forskning, vilken har sitt ursprung i många olika discipliner, paradigmer och epistemologier, har utvecklat en rad kriterier för kvalitetssäkring som kan benämnas på olika sätt beroende på källan. Några av dessa är validitet, trovärdighet, rigorositet och pålitlighet (Morrow, 2005). För att läsaren av studien ska få en chans att utvärdera kvaliteten i en kvalitativ studie bör författarna till studien vara öppna med vad de vill ha svar på (forskningsfrågan), vilken typ av kunskap de avser att producera (epistemologisk position) och på vilket sätt undersökningsmetoden de använder sig av är kompatibel med deras epistemologiska position (Willig, 2013). Med detta i åtanke går vi i denna metoddiskussion inte med exakthet in på hur vi uppfyller enskilda kvalitetsbegrepp, utan vidrör studiens utmärkande styrkor och svagheter. Vår avsikt är heller inte att ha en ursäktande ton gentemot de tillkortakommanden i uppfyllandet av kvalitetskriterier som förväntas av en kvantitativ studie (Morrow, 2005).

Eftersom mycket av den tidigare forskningen rörande organisationsförändring eftersöker kvalitativa studier som kom närmre individers upplevelser, samt den begränsade mängden forskning kring upplevelser på olika nivåer inom samma organisation (Lingham m.fl., 2005) upplevs studien berättigad i sin utformning. Vi har också haft för avsikt att hålla en hög samstämmighet från vetenskapsteoretisk utgångspunkt och forskningsfrågor till datainsamlingsmetod och analysmetod, vilket är ett viktigt kvalitetskriterium i kvalitativa studier (Yardley, 2000).

Intervjuguiden som användes är delvis konstruerad utifrån tidigare teori, med generella områden vilka skulle beröras. Detta beror på att många frågor kring fenomenet väcktes vid vår litteraturgenomgång. Dessutom fanns det forskningsfrågor som vi ville få besvarade, vilket bör vara det som vägleder intervjuerna (Willig, 2013). Till yttermera visso fanns vissa farhågor om att intervjuerna skulle behandla aspekter som inte var relevanta för studien, eller ta en mera terapeutisk form, vilket är en risk som nämns i Morrow (2005).

Intervjuerna upplevdes som öppna och samtalsliknande vilket är att föredra (Szklański, 2004; Willig, 2013), och i slutet av varje intervju tilläts respondenterna tala fritt på punkten ”finns det något du vill tillägga?”. Detta gjordes delvis pga. ytterligare uttömning kring det studerade fenomenet, men också för att respondenten på ett bättre sätt skulle känna sig hörda och uppleva tillfredsställelse i mötet med intervjuaren.

För utvärdering av kvaliteten och validitet i sin helhet har kriterierna i Yardley (2000) använts som stöd. Här upplever vi ett antal brister och styrkor i studien som bör nämnas. Det har t.ex. inte tagits någon vidare diskussion om deltagarnas sociokulturella bakgrund som normer, ideologier, historia, kulturell bakgrund och förförståelse av det studerade ämnet. De inkluderingskriterier som fanns är angivna i metoddelen. Det har heller inte förts någon djupgående diskussion eller analys om våra egna sociokulturella bakgrunder eller övriga personspecifika karaktäristika, vilka åtminstone på ett teoretiskt plan kan ha haft en inverkan på resultatet. Något som däremot diskuterats utförligt är vår förförståelse av det studerade fenomenet och vår påverkan som forskare genom hela forskningsprocessen. Även om objektivitet anses som en omöjlighet vid fenomenologiska studier (Morrow, 2005), har vi genom forskningsprocessen istället försökt att sträva efter en neutralitet såtillvida att vi inte haft färdiga antaganden eller hypoteser om vad vi skulle finna.

Som ett försök att ifrågasätta vår förförståelse har vi, som Yardley (2000) menar är eftersträvansvärt, försökt läsa in oss på en mångfald av olika perspektiv och olika sätt att förstå det undersökta fenomenet. Detta har också varit en del av vårt sätt att verkligen hänga oss åt och göra en djupdykning i vår forskning, vilket är önskvärt av den kvalitativa forskaren (Yardley, 2000). För att förstå insamlad data på ett djupt och meningsfullt har vi bl.a. försökt hålla en hög närvaro vid intervjuer, upprepade genomläsningar och genomlysningar av transkriptioner och intervjuer (Morrow, 2005), men också genom ständiga reflektioner och diskussioner uppsatsförfattarna emellan.

Inom vissa aspekter saknar studien den transparens som rekommenderas i Yardley (2000). Sålunda finns inga exempel från råmaterialet på hur materialet kodats, eller hur koderna omvandlats till teman. Vi har heller inte låtit någon utomstående kontrollera vår analysprocess. Dessa avväganden gjordes i slutänden, dels pga. tidsbrist, dels som en ytterligare åtgärd för säkerställandet av respondenternas anonymitet. Vår förhoppning är dock att läsaren ska få en inblick i hur denna process gått till genom de respondentcitrat som presenteras i resultatet. Vi hoppas också att stora delar av studien ska vara möjlig att replikera efter en genomläsning av metoddelen och den bifogade intervjuguiden, vilket också bör öka studiens generella kvalitet (Morrow, 2005; Willig, 2013; Yardley, 2000). Vi vill återigen

klargöra vår medvetenhet om att alla steg i forskningsprocessen, från inläsning av relevant litteratur till slutgiltig tematisering och resultatredovisning är färgade av vår förförståelse och en fullständig replikation som det talas om i kvantitativa metoder inte är möjlig. Det är möjligt att andra forskare hade kommit fram till resultat skilda från våra, även om de följt alla steg i metodologin.

”A 15-point checklist of criteria for good thematic analysis” (Braun & Clarke, 2006, s. 96) har varit vägledande i kvalitetskontrollen av den tematiska analysen. Inom ramen för vad som var möjligt för denna studie, utfördes den slutliga tematiseringen av de båda grupperna ”tjänstemän” och ”verkstadsarbetare” av olika författare med minst en kontrolltematisering av den andra författarens kodade material. Trots detta var vår strävan att hålla en hög interbedömarreliabilitet, alltså att samma data ger liknande resultat även om analysen sker av olika författare (Willig, 2013). Detta kan tyckas motsägelsefullt då vi också ansluter oss till ståndpunkten att det är forskaren som genom sin förförståelse aktivt skapar teman (Braun & Clarke, 2012), och för forskning där kunskap inte anses vara objektiv är termer som interbedömarreliabilitet i analysprocessen meningslösa (Seidel & Kelle, citerad i Yardley, 2000). Vår strävan var trots detta att hitta ett gemensamt mönster för den slutliga tematiseringen eftersom vi också ville jämföra de olika grupperna som respektive uppsatsförfattare tematiserat. Yardley (2000) menar att även om man kan träna två människor i att analysera ett material på liknande sätt, betyder inte detta att man kommer ifrån subjektiviteten i tolkningen av datan, utan detta innebär endast en överenskommelse mellan två människor om hur man ska tolka. Även om flera forskare kan komma fram till liknande resultat bör detta således inte betraktas som en objektiv sanning.

**Generaliserbarhet:** Enligt Willig (2013) är det ovanligt med kvalitativa studier som jämför upplevelser mellan två grupper. För att detta ska vara möjligt måste antalet deltagare i varje grupp vara så pass stor att skillnaderna som visar sig i analysen verkligen reflekterar gruppskillnader snarare än individuella variationer (Willig, 2013). Detta får anses vara en svaghet i denna studie då det endast återfinns fyra deltagare i varje grupp. Större deltagarantal hade möjliggjort en noggrann analys av det insamlade materialet inom de givna tidsramarna. Något som talar till studiens fördel är dock att det inte är en strikt gruppjämförande studie då även fenomenet ”att befinna sig i en organisation som står inför en organisationsförändring” över hela gruppen studeras och endast tydliga skillnader mellan grupperna åskådliggörs.

Vi gör inga anspråk på att förklara objektiva orsak-verkan förhållanden i positivistisk anda (Morrow, 2005). De anspråk vi gör är de generella teman vi identifierat i vår

undersökning av det studerade fenomenet, vilka har sitt ursprung i våra subjektiva tolkningar och resonemang om våra respondenters upplevelser.

För att säga något om generaliserbarhet bör urvalet vara representativt för det högre konstrukt vilken den studerade gruppen beskrivs tillhöra (Willig, 2013). Vi kan inte säga att vårt urval representerar alla människor som befinner sig i en organisation som står inför en förändring. Alltså anser vi inte att studiens resultat kan generaliseras till andra organisationer som står inför en förändring vad gäller de upplevelser vi analyserat fram, då det är väldigt många faktorer som kan påverka hur upplevelserna i en specifik organisation formas. Vi vill, trots det faktum att våra jämförelsegrupper var små och få till antalet, tro att studiens resultat ger en tydlig indikation på att olika grupper inom samma organisation kan uppleva ett fenomen både lika och annorlunda.

Genom den öppenhet som finns i tillvägagångssätt lämnar vi det upp till läsaren själv att avgöra studiens överförbarhet till andra kontexter.

### **Etikdiskussion**

Ett övervägande mellan vinster, nytta och möjliga negativa konsekvenser av forskningen gjordes, vilket är viktiga aspekter att beakta (Kvale & Brinkmann, 2014; Mauthner, Birch, & Miller, 2012; Yardley, 2000). Vi ser många potentiella vinster med vår forskning och vår bedömning är att de överväger de potentiella riskerna.

En generell risk som vi ser med denna typ av forskning som äger rum på en organisation är att personer inom organisationen ska kunna identifiera respondenterna. Oavsett vad motivet bakom detta är har vi strävat efter en hög anonymitet vid presentation av resultatet. Därför har citaten inte kopplats till respektive respondent, eftersom studien vill säga något generellt om våra respondenters upplevelser av ett fenomen. Vi anser att detta framkommer i resultatet utan att det behöver framgå exakt vilken respondent som sagt vad. Även en jämförelse mellan grupperna var möjlig utan att ange vilken respondent som står bakom varje citat.

Vidare har samtliga presenterade citat anonymiserats genom att potentiellt identifierande information ändrats eller tagits bort. Detta omfattar även att personspecifika uttryck, uttryckssätt, personspecifik information om respondenten eller andra specifika personer och övrig information som kan uppfattas som känslig. Som ett sista steg i säkerställandet av anonymiteten har vi inte beskrivit ålder, kön eller andra möjliga identifierande egenskaper av våra deltagare.

Ett resonemang kring var intervjuerna skulle hållas fördes. Organisationen erbjöd ett avskilt kontor. Även om detta upplevdes som kostnadseffektivt erbjöds ändå alla respondenter att utföra intervjuerna på något annat ställe än organisationen. Detta var ett erbjudande som ingen av respondenterna var intresserad av.

Studien i sig är intresserad av upplevelser om att vara i en organisation som står inför en förändring. Vi anser att detta är ett steg bort från individen på så sätt att sådan information som berör respondentens privatliv endast är intressant om den kan kopplas till det undersökta fenomenet.

En annan potentiell risk är att utomstående ska identifiera organisationen på vilken studien genomfördes och på olika sätt missbruka detta. Med detta i åtanke har beskrivning av organisationen och dess förändringsprocess endast beskrivits på ett väldigt generellt plan.

En potentiell fara när psykologer utför intervjuer är att intervjun kan likna ett terapeutiskt samtal i sin natur (Morrow, 2005). Även om uppsatsförfattarna inte är färdiga psykologer var detta ett resonemang som fördes. Farhågan var att intervjun skulle handla om sådant som var mindre intressant för studiens syfte. Detta var också något som inte gick att undvika helt, vilket vi märkte under intervjusituationen. På förhand hade en överenskommelse gjorts mellan uppsatsförfattarna att när detta inträffade att endast låta det pågå under en kort period och sedan på ett respektfullt sätt leda in intervjun på ett spår som på ett bättre sätt kunde besvara forskningsfrågan. Detta fick också balanseras med en förhoppning att respondenterna skulle lämna intervjun med en positiv känsla.

### **Framtida forskning**

Vi menar att ett processperspektiv är synnerligen brukbart och relevant, särskilt i en tid av snabba näringslivsförändringar, med varierande anställningsformer och kulturpluralism. En fenomenologisk processsyn möjliggör dessutom ett parallellt åskådliggörande av divergens och konvergens, agent och recipient och meso-, mikro- och makroperspektiv. Vidare anser vi att en utgångspunkt i just begripliggörandeprocesser, snarare än i maktkamp, är avväpnande och empatisk, och har potential att fungera som ett gångbart redskap även ur ett psykologiskt gruppbehandlingsperspektiv. Vi anser att framtida forskning bör utveckla och skraddarsy olika processmodeller för att bättre fånga upp emotionella aspekter, inomgruppskillnader, extraorganisatoriska faktorer och maktaspekter av organisationsförändringar; både pågående och i vardande. Vidare bör kopplingen mellan förändringsberedskapandets processhastighet och processkvalitet utforskas mer utförligt. En replikation av den aktuella studien med större



och fler jämförelsegrupper vore också av intresse för att bringa ökad förståelse i skillnader i förändringsupplevelser mellan olika inomorganisatoriska grupper.

### **Konklusion**

Att tillhöra en organisation som står inför förändring innebär olika saker för olika individer, men det går också att se skillnader mellan olika grupper inom samma organisation. Även om våra jämförelsegrupper var relativt små pekar vår analys på att homogeniteten var större inom grupperna än mellan dessa. Vår litteraturgenomgång visar att organisationer i sin förändringsiver ofta glömmer bort den mångfald av grupper och individer, med skilda observationer, tankar, känslor och önskningar som existerar inom organisationen. Även om intentionerna ofta är goda, stannar förändringskommunikation ofta vid generella visioner eller idéer där den enskilda gruppen eller individen ofta inte har en tydlig bild av vad förändringen kommer att innebära för dem, vilket medvetet eller omedvetet kan skapa en skepsis till eller ett motstånd mot det som komma skall. Med en tydligare och mer grupp-/individorienterad emfas kan många av de frågetecken som uppstår rätas ut vilket i sin tur kan leda till ett minskat, eller åtminstone tydliggjort, förändringsmotstånd. På detta vis kan den enskilda gruppen eller individen också avgöra huruvida förändringsprocessen är något som påverkar eller intresserar dem, samtidigt som förändringsagenterna tillhandahålls en mer fullödig uppfattning av vilket förändringsinnehåll som bäst bidrar till den organisationsutveckling som förändringen syftar till att generera.

Vi är av åsikten att en mera person- eller gruppnära förändringsprocess, skulle vara till stor hjälp för både förändringsagenter och förändringsrecipenter vid framtida organisationsförändringar. Samtidigt måste man förstå att organisationer måste förändras på ett eller annat sätt och att man inte alltid kan ta hänsyn till vad varje person tycker eller vill vid varje förändring.

## Referenser

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer: Om att utveckla företagskulturer*. Stockholm: Liber.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2000). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. I *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 12, s. 97–128). Bingley: Emerald (MCB UP). [https://doi.org/10.1016/S0897-3016\(99\)12005-6](https://doi.org/10.1016/S0897-3016(99)12005-6)
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Austin, J., & Currie, B. (2003). Changing organizations for a knowledge economy: The theory and practice of change management. *Journal of Facilities Management*, 2(3), 229–243.
- Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P., & Bolden, R. (2002). Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(2), 217–231. <https://doi.org/10.1348/09631790260098596>
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Sonnenstuhl, W. J. (1996). The organizational transformation process: The micropolitics of dissonance reduction and the alignment

- of logics of action. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 477.  
<https://doi.org/10.2307/2393939>
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549.  
<https://doi.org/10.2307/20159600>
- Bareil, C., Savoie, A., & Meunier, S. (2007). Patterns of discomfort with organizational change. *Journal of Change Management*, 7(1), 13–24.  
<https://doi.org/10.1080/14697010701232025>
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644.  
<https://doi.org/10.2307/3094912>
- Bartel, C. A., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 197. <https://doi.org/10.2307/2667070>
- Bartunek, J. M. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 355.  
<https://doi.org/10.2307/2393029>
- Bartunek, J. M. (1987). First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), 483–500. <https://doi.org/10.1177/002188638702300404>
- Bartunek, J. M., Balogun, J., & Do, B. (2011). Considering planned change anew: Stretching large group interventions strategically, emotionally, and meaningfully. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 1–52. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.567109>
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & Depalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by

- others. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182–206.  
<https://doi.org/10.1177/0021886305285455>
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
- Bess, K. D. (2015). The impact of everyday experiences on planned organizational change: Applying schematic change theory to the study of narratives in community-based organizations: Applying schematic change theory to CBOS. *Journal of Community Psychology*, 43(6), 739–759. <https://doi.org/10.1002/jcop.21757>
- Bess, K. D., Prilleltensky, I., Perkins, D. D., & Collins, L. V. (2009). Participatory organizational change in community-based health and human services: From tokenism to political engagement. *American Journal of Community Psychology*, 43(1–2), 134–148. <https://doi.org/10.1007/s10464-008-9222-8>
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733–753.  
<https://doi.org/10.1002/job.342>
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2003). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532.  
<https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7>
- Boyd, N. M., & Bright, D. S. (2007). Appreciative inquiry as a mode of action research for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 35(8), 1019–1036.  
<https://doi.org/10.1002/jcop.20208>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. I H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Red.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*. (s. 57–71). Washington, DC: American Psychological Association.  
<https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Brown, T. J. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99–106. <https://doi.org/10.1177/0092070305284969>
- Bryant, M. (2006). Talking about change: Understanding employee responses through qualitative research. *Management Decision*, 44(2), 246–258.  
<https://doi.org/10.1108/00251740610650229>
- Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Bunker, B., & Alban, B. (2008). Large group interventions and dynamics. I J. V. Gallos (Red.), *Organization Development* (s. 309–321). Hämtad från [http://jtelen.free.fr/OMARINE%20bouquins/\[Edgar\\_H.\\_Schein,\\_Joan\\_V.\\_Gallos\]\\_Organization\\_Dev\(Bookos.org\).pdf#page=341](http://jtelen.free.fr/OMARINE%20bouquins/[Edgar_H._Schein,_Joan_V._Gallos]_Organization_Dev(Bookos.org).pdf#page=341)
- Bushe, G. R. (2010). *Clear leadership: Sustaining real collaboration and partnership at work*. Boston, MA: Davies-Black.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2009). Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 348–368. <https://doi.org/10.1177/0021886309335070>
- Canato, A., & Ravasi, D. (2015). Managing long-lasting cultural changes. *Organizational Dynamics*, 44(1), 75–82. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.11.009>

- Carlström, E., & Olsson, L.-E. (2014). The association between subcultures and resistance to change – in a Swedish hospital clinic. *Journal of Health Organization and Management*, 28(4), 458–476. <https://doi.org/10.1108/JHOM-09-2012-0184>
- Carr, A. (2001). Understanding emotion and emotionality in a process of change. *Journal of Organizational Change Management*, 14(5), 421–436. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005873>
- Cian, L., & Cervai, S. (2014). Under the reputation umbrella: An integrative and multidisciplinary review for corporate image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 182–199. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2011-0055>
- Conroy, S. A., & O’Leary-Kelly, A. M. (2014). Letting go and moving on: Work-related identity loss and recovery. *Academy of Management Review*, 39(1), 67–87. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0396>
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619. <https://doi.org/10.2307/258997>
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 607–630. <https://doi.org/10.3200/SOCP.147.6.607-630>
- Diefenbach, T., & Sillince, J. A. A. (2011). Formal and informal hierarchy in different types of organization. *Organization Studies* (01708406), 32(11), 1515–1537. <https://doi.org/10.1177/0170840611421254>
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees’ reactions to the

- implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442.  
<https://doi.org/10.1177/0018726700533006>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Elias, N., Bogner, A., Liston, K., & Mennell, S. (2012). *What is sociology?* Dublin: University College Dublin Press.
- Erez, M., & Earley, P. (1993). *Culture, self-identity and work*. Oxford: Oxford University Press.
- Finlay, L. (2012). Debating phenomenological methods. I N. Friesen, C. Henriksson, & T. Saevi (Red.), *Hermeneutic phenomenology in education* (s. 17–37). Rotterdam: Sense Publishers. [https://doi.org/10.1007/978-94-6091-834-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-94-6091-834-6_2)
- Fuchs, S., & Prouska, R. (2014). Creating positive employee change evaluation: The role of different levels of organizational support and change participation. *Journal of Change Management*, 14(3), 361–383. <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.885460>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54(4), 419–444.  
<https://doi.org/10.1177/0018726701544002>
- Giorgi, A. (1997). The theory, practice, and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research procedure. *Journal of Phenomenological Psychology*, 28(2), 235–260. <https://doi.org/10.1163/156916297X00103>
- Gopinath, C., & Becker, T. E. (2000). Communication, procedural justice, and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture. *Journal of Management*, 26(1), 63–83. <https://doi.org/10.1177/014920630002600107>

- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, 108(4), 814–834.  
<https://doi.org/10.1037/0033-295X.108.4.814>
- Hallencreutz, J., & Turner, D.-M. (2011). Exploring organizational change best practice: Are there any clear-cut models and definitions? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(1), 60–68. <https://doi.org/10.1108/17566691111115081>
- Harrison, R. (1972). *Understanding your organisation's character*. Harvard Business Review Vol. 50, May/June 1972.
- Helms-Mills, J., Dye, K., & Mills, A. J. (2009). *Understanding organizational change*. New York: Routledge.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Hewitt-Taylor, J. (2013). Planning successful change incorporating processes and people. *Nursing Standard*, 27(38), 35–40.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451–464.  
<https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630506>
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7–41.  
<https://doi.org/10.2307/256350>



- Ishida, J. (2015). Hierarchies versus committees: Communication and information acquisition in organizations. *Japanese Economic Review*, 66(1), 62–88.  
<https://doi.org/10.1111/jere.12055>
- Jansen, K. J. (2004). From persistence to pursuit: A longitudinal examination of momentum during the early stages of strategic change. *Organization Science*, 15(3), 276–294.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0064>
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361–386.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875–897.  
<https://doi.org/10.1002/job.339>
- Kirkman, B. L., Jones, R. G., & Shapiro, D. L. (2000). Why do employees resist teams? Examining the “resistance barrier” to work team effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 74–92. <https://doi.org/10.1108/eb022836>
- Kotter, J. (2007). Leading change - Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96–103.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitative forskningsintervjuen*. Lund: Studentlitteratur. Hämtad från  
<http://www.forskningsdatabasen.dk/en/catalog/2226559565>
- Langdridge, D. (2007). *Phenomenological psychology: Theory, research and method*. Harlow, UK: Pearson.

- Larsen, J. T., McGraw, A. P., & Cacioppo, J. T. (2001). Can people feel happy and sad at the same time? *Journal of Personality and Social Psychology*, *81*(4), 684–696.  
<https://doi.org/10.1037//0022-3514.81.4.684>
- Lerner, J. S., & Keltner, D. (2000). Beyond valence: Toward a model of emotion-specific influences on judgement and choice. *Cognition & Emotion*, *14*(4), 473–493.  
<https://doi.org/10.1080/026999300402763>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, *1*(1), 5–41.  
<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lingham, T., Richley, B., & Soler, C. (2005). *Experiencing organizational change: Types of change across levels and its critical context*. ESADE. Hämtad från  
[http://proxymy.esade.edu/gd/facultybio/publicos/1311348478279experiencing\\_organizational\\_change\\_types\\_of\\_change\\_across\\_levels\\_and\\_its\\_critical\\_context.pdf](http://proxymy.esade.edu/gd/facultybio/publicos/1311348478279experiencing_organizational_change_types_of_change_across_levels_and_its_critical_context.pdf)
- Liu, Y., & Perrewé, P. L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, *15*(4), 263–280.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.12.001>
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, *8*(1), 57–125.
- Mauthner, M., Birch, M., & Miller, T. (2012). *Ethics in qualitative research. [elektronisk resurs]*. Sage Publications 2012.
- McGreevy, M. (2009). Why change works sometimes. *Industrial & Commercial Training*, *41*(6), 305–313. <https://doi.org/10.1108/00197850910983893>
- Mclean, C. (2011). Change and transition: What is the difference? *British Journal of School Nursing*, *6*(2), 78–81. <https://doi.org/10.12968/bjsn.2011.6.2.78>

- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24(6), 623–647. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x>
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1985). Social information and employee anxiety about organizational change. *Human Communication Research*, 11(3), 365–386. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1985.tb00052.x>
- Morrow, S. L. (2005). Quality and Trustworthiness in Qualitative Research in Counseling Psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 250–260.
- Ness, J. A., & Cucuzza, T. G. (1995). Tapping the full potential of ABC. *Harvard Business Review*, 73(4), 130–138.
- Nieminen, L., Biermeier-Hanson, B., & Denison, D. (2013). Aligning leadership and organizational culture: The leader–culture fit framework for coaching organizational leaders. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), 177–198. <https://doi.org/10.1037/a0034385>
- Nikolaou, I., Gouras, A., Vakola, M., & Bourantis, D. (2007). Selecting change agents: Exploring traits and skills in a simulated environment. *Journal of Change Management*, 7(3/4), 291–313. <https://doi.org/10.1080/14697010701779173>
- Nodoushani, O. (1996). The problems and prospects of postmodern management discourse. *Management Learning*, 27(3), 359–381. <https://doi.org/10.1177/1350507696273005>
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2002). Managing organizational culture: insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 33–53. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00056.x>
- Ogbonna, E., & Wilkinson, B. (2003). The false promise of organizational culture change: A case study of middle managers in grocery retailing. *Journal of Management Studies*, 40(5), 1151–1178. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00375>

- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783. <https://doi.org/10.2307/259206>
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137–145. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.137>
- Prochaska, J. O., DiClemente, C. C., & Norcross, J. C. (1992). In search of how people change: Applications to addictive behaviors. *American Psychologist*, 47(9), 1102–1114. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.47.9.1102>
- Purser, R. E. (2005). Unfreezing the future: Exploring the dynamic of time in organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 182–203. <https://doi.org/10.1177/0021886304268157>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2010). The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger. *Journal of Management*, 36(5), 1309–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206309341480>
- Sanchez-Burks, J., & Huy, Q. N. (2009). Emotional aperture and strategic change: The accurate recognition of collective emotions. *Organization Science*, 20(1), 22–34. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0347>

- Schein, E. H. (2003). Five traps for consulting psychologists: or, how I learned to take culture seriously. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 75–83.  
<https://doi.org/10.1037/1061-4087.55.2.75>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110–135. <https://doi.org/10.2307/256304>
- Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process, and context: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management*, 7(2), 211–229. <https://doi.org/10.1080/14697010701461129>
- Senior, B., & Swales, S. (2010). *Organizational change*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Sidanius, J., Pratto, F., van Laar, C., & Levin, S. (2004). Social Dominance Theory: Its Agenda and Method. *Political Psychology*, (6), 845.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Sonenshein, S., & Dholakia, U. (2012). Explaining employee engagement with strategic change implementation: A meaning-making approach. *Organization Science*, 23(1), 1–23. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0651>
- Spicer, D. P. (2011). Changing culture: A case study of a merger using cognitive mapping. *Journal of Change Management*, 11(2), 245–264.  
<https://doi.org/10.1080/14697017.2010.550266>

- Stebbing, H., & Braganza, A. (2009). Exploring continuous organizational transformation: Morphing through network interdependence. *Journal of Change Management*, 9(1), 27–48. <https://doi.org/10.1080/14697010902727161>
- Steigenberger, N. (2015). Emotions in sensemaking: A change management perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 432–451. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0095>
- Sturdy, A., & Grey, C. (2003). Beneath and beyond organizational change management: Exploring alternatives. *Organization*, 10(4), 651–662. <https://doi.org/10.1177/13505084030104006>
- Szklarski, A. (2004). Empirisk fenomenologi: Presentation av forskningsansatsen och erfarenheter från en fenomenologisk studie. *Nordisk Psykologi*, 56(4), 274–288.
- Thompson, V. A. (1961). Hierarchy, specialization, and organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, (4), 485–521.
- Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2002). A new framework for managing change across cultures. *Journal of Change Management*, 3(4), 361–375. <https://doi.org/10.1080/714023847>
- Turgut, S., Michel, A., Rothenhöfer, L. M., & Sonntag, K. (2016). Dispositional resistance to change and emotional exhaustion: Moderating effects at the work-unit level. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 735–750. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1157583>
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96–109. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768436>

- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Volkema, R. J. (1996). Third-party sensemaking in interpersonal conflicts at work: A theoretical framework. *Human Relations*, 49(11), 1437–1454. <https://doi.org/10.1177/001872679604901104>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132–153. <https://doi.org/10.1177/1059601100252003>
- Washington, M., & Hacker, M. (2005). Why change fails: Knowledge counts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 400–411. <https://doi.org/10.1108/01437730510607880>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Whelan-Berry, K. S. (2003). Strengthening organizational change processes: Recommendations and implications from a multilevel analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 186–207. <https://doi.org/10.1177/0021886303256270>
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234. <https://doi.org/10.1177/1056492606291200>
- Wilkins, A. L. (1983). The culture audit: A tool for understanding organizations. *Organizational Dynamics*, 12(2), 24–38. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90031-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90031-1)
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology*. Maidenhead: McGraw Hill Education, Open University Press, 2013. Hämtad från

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat01310a&AN=lovisa.003121545&site=eds-live&scope=site>

Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2009). Building a change capability at capital one financial.

*Organizational Dynamics*, 38(4), 245–251.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.02.004>

Yardley, L. (2000). Dilemmas in qualitative health research. *Psychology & Health*, 15(2),

215-228.

Zohar, D., & Luria, G. (2003). Organizational meta-scripts as a source of high reliability: The case of an army armored brigade. *Journal of Organizational Behavior*, 24(7), 837–

859. <https://doi.org/10.1002/job.216>



## Bilaga 1. Informerat samtycke.



LUNDS  
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi

INFORMERAT SAMTYCKE

### **Informerat samtycke för deltagande i studien "Upplevelser av en stundande organisationsförändring"**

- ✓ Jag bekräftar att jag fått den skriftliga samt annan muntlig information om forskningsstudien.
- ✓ Jag ger mitt samtycke till att delta i studien och vet att mitt deltagande är helt frivilligt.
- ✓ Jag är medveten om att jag när som helst och utan förklaring kan avsluta mitt deltagande.
- ✓ Jag är medveten om att intervjun kommer att spelas för att sedan transkriberas och att all råmaterial kommer att förstöras när rapporten är klar.
- ✓ Jag är medveten om att ingen förutom forskarna kommer att få ta del av det inspelade materialet eller transkriptionen av densamma.

Datum .....

Namnteckning .....

Namnförtydligande .....

.....

## Bilaga 2. Intervjuguide.

### INLEDANDE FRÅGOR

- Ålder, tid i företaget, roll i företaget (arbetsuppgifter)
- Största skillnaden i din arbetssituation idag jämfört med när du började jobba på företaget?

### FÖRÄNDRING – INDIVIDUELLT

- Vad vet du om förändringen som skall genomföras? (Vad har gjorts hittills?)
  - Hur påverkas du i ditt arbete?
    - Hur påverkas du privat?
- Varför tror du att förändringen bedöms vara nödvändig/önskvärd?
- Vilka fördelar/möjligheter upplever du med förändringen?
- Vilka problem/hinder upplever du i samband med förändringen? Hur hanterar du dessa?
- På vilka sätt får anställda vara delaktiga i förändringsplanering/förändringsarbete?
- På vilket/vilka sätt är du delaktig i företagets förändringsarbete? Exempel.
  - (hur) hade du velat vara delaktig?

### KOMMUNIKATION

- Hur informerades du om den stundande förändringen? Berätta om situationen...
  - Vilken information gavs? Vilka var informationskällorna? Hur reagerade du? Hur reagerade andra?
- På vilket/vilka sätt förs (den pågående) kommunikationen kring företagets förändring?
  - Hur ofta? Regelbunden/oregelbunden (formell) kommunikation? Vilka kanaler?
  - Hur upplever du att denna kommunikation fungerar?
- Hur kommunicerar du och dina arbetskamrater om förändringen? När/ i vilka sammanhang?

### STÖD

- Hur upplever du att stämningen på jobbet har varit sedan förändringen blev känd?
  - På vilket sätt ser du att medarbetare/kollegor påverkas av situationen?
- Hur hjälper företaget dig att hantera stundande/pågående förändring?
  - Är detta effektivt/tillräckligt?

### NÖDVÄNDIGHET AV FÖRÄNDRING

- Beskriv en konkret situation som du upplevt som visar på behovet av förändring...
- Vad tänker du om ledningens kompetens till att genomföra förändringen?

### FRAMTID

- Hur ser du på din framtid inom företaget? Hur tror du att du kommer att påverkas av förändringen?
- Hur ser du företaget om två år? Vad kommer vara annorlunda? Vilka problem ser du i framtiden?
- Finns det något du önskar tillägga?

## Appendix 1. Huvudkategorier med tillhörande

Tjänstemän

Verkstadsarbetare

### underkategorier

#### **Problembeskrivningar**

- Otydlighet kring ansvar och befogenheter	4	4
- Arbetsmiljöproblem.	2	4
- Ständig förändring ger växtvärk	4	2
- Bristande kompetens	4	4
- Tystnad och skvaller	2	4

#### **Befintliga styrkor att bevara**

- Att få arbetet att fungera	2	4
- Stark sammanhållning	2	4
- Flexibla roller och regler	3	2
- Stolthet och lojalitet med grundarna	3	2

#### **Det önskvärda**

- Tydlig ansvarsfördelning	4	4
- Tydlig kommunikation	3	3
- Öppenhet och delaktighet hos ny ledning	4	3
- Arbetsmiljö i fokus	2	4
- Ökad kompetens och kunskap	3	3

#### **Syn på förändringsarbetet**

- Förändring: Misstro, skepsis, hopp och tro	4	4
- Kommunikation: Ointresserad – oinvigd – informerad	4	4
- Delaktighet eller ej	4	4