



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi

Kandidatuppsats

Psykologiska resurser i organisatorisk förändring

- hur psykologisk behovstillfredsställelse och resiliens predicerar förändringsförmåga.

Psychological resources in organizational change

- how psychological need satisfaction and resilience predict change efficacy.

Alice Andersson & Katharina Nilsson

Kandidatuppsats HT 25

Handledare: Magnus Lindén

Examinator: Mats Dahl

Abstract

Organizational change is often associated with increased demands and uncertainty, placing substantial strain on individuals' psychological resources. In such contexts, change efficacy, defined as individuals' confidence in their individual and the collective ability to contribute to and cope with organizational change, constitutes a key component of change readiness. However, there is a need for greater understanding of how individual psychological resources contribute to this perceived capacity for change.

The aim of the present study was to examine the relationships between satisfaction of basic psychological needs; autonomy & competence, resilience and change efficacy in organizational change contexts. Integrating Self-Determination Theory, resilience research, and literature on organizational change readiness, the study proposes a unified analytical model. In addition, the study investigates whether resilience mediates the relationship between autonomy and competence need satisfaction and change efficacy.

Using a quantitative cross-sectional design, data were analyzed through correlational, regression, and mediation analyses. The results indicate that autonomy and competence satisfaction are positively associated with resilience, and that both need satisfaction and resilience significantly predict change efficacy positively. Furthermore, resilience was found to partially mediate the relationship between autonomy and competence satisfaction and perceived change efficacy.

By conceptualizing change efficacy as a psychological outcome of individual resources rather than as an isolated attitudinal construct, the study contributes to the organizational change literature by highlighting the role of psychological resources in organizational change capacity. The findings underscore the importance of actively supporting autonomy, competence, and resilience in change processes, not only from a health and well-being perspective, but also as a prerequisite for sustainable and effective organizational change over time.

Keywords: organizational change, autonomy, competence, resilience, change efficacy, Self-Determination Theory

Sammanfattning

Organisatoriska förändringar är ofta förknippade med ökade krav och osäkerhet, vilket ställer höga krav på individers psykologiska resurser. I kontexter präglade av förändring framstår change efficacy, individers tilltro till individuell och kollektiv förmåga att bidra till och hantera organisatorisk förändring, som en central komponent i förändringsberedskap. Samtidigt finns ett behov av fördjupad förståelse för hur individuella psykologiska resurser bidrar till denna upplevda förändringsförmåga.

Syftet med föreliggande studie är att undersöka sambandet mellan tillfredsställelse av de grundläggande psykologiska behoven autonomi och kompetens, resiliens och change efficacy i organisatoriska förändringssammanhang. Studien integrerar Self-Determination Theory, resiliensforskning och litteratur om organisatorisk förändringsberedskap i en gemensam analytisk modell. Vidare analyseras huruvida resiliens medierar relationen mellan behovstillfredsställelse av autonomi och kompetens samt change efficacy.

Data samlades in genom en kvantitativ tvärsnittsstudie och analyserades med korrelations-, regressions- och medieringsanalyser. Resultaten visar att autonomi och kompetens korrelerar positivt med resiliens samt att både behovstillfredsställelse autonomi och kompetens, och resiliens predicerar change efficacy positivt. Vidare påvisas en partiell mediering, där resiliens delvis förklarar sambandet mellan tillfredsställelse av de psykologiska behoven autonomi och kompetens samt change efficacy.

Studiens resultat bidrar till förändringsforskningen genom att synliggöra hur individuella psykologiska resurser utgör en central del av organisationers förändringsförmåga. Resultaten understryker vikten av att integrera psykologiska resurser i förändringsarbete, inte enbart ur ett hälso- och välbefinnandeperspektiv, utan även som en förutsättning för långsiktigt hållbara och effektiva förändringsprocesser.

Nyckelord: Organisatorisk förändring, autonomi, kompetens, change efficacy, Self-Determination Theory

Tack!

Vi vill rikta ett varmt tack till vår handledare Magnus Lindén för hans engagemang och uppmuntran genom arbetets gång.

Vi vill även tacka samtliga deltagare, organisationer såväl som privatpersoner, som generöst delat med sig av sina erfarenheter och därmed möjliggjort studiens genomförande.

Slutligen vill vi rikta ett tack till det samlade forskningsfält som denna studie vilar på. De teoretiska och empiriska bidrag från akademisk forskning och praktknära litteratur har varit en viktig källa till kunskap, reflektion och inspiration.

Psykologiska resurser i organisatorisk förändring

- hur psykologisk behovstillfredsställelse och resiliens predicerar förändringsförmåga.

Organisatoriska förändringar utgör en central och återkommande utmaning för många organisationer, både ur ett effektivitets- och ett hälsoperspektiv. Samtidigt ställer förändringsarbete i allt högre grad krav på individers psykologiska resurser. I kontexter präglade av återkommande och samtidiga förändringar blir medarbetares upplevelse av handlingsutrymme, kompetens och psykologisk uthållighet avgörande för hur förändring uppfattas, hanteras och omsätts i praktiken.

Trots detta har mycket av den etablerade förändringsforskningen och praktisknära analyser haft ett primärt fokus på implementeringsstrategier, strukturella förutsättningar och ledarskapsprocesser. Även om dessa perspektiv är viktiga, har mindre uppmärksamhet ägnats åt de intrapersonella resurser som påverkar individers förmåga att engagera sig i, orka med och aktivt bidra till organisatorisk förändring. Detta innebär en begränsad förståelse för varför förändringsinitiativ får olika genomslag, trots likartade strukturella förutsättningar.

Mot denna problematik finns ett behov av att fördjupa förståelsen för hur psykologiska faktorer på individnivå relaterar till kollektiv beredskap inför organisatorisk förändring. Särskilt relevant är att undersöka hur tillfredsställelse av grundläggande psykologiska behov och resiliens samspelar med individers upplevda förmåga att hantera och genomföra förändring.

Utifrån denna utgångspunkt undersöker föreliggande studie sambandet mellan tillfredsställelse av de grundläggande psykologiska behoven autonomi och kompetens, resiliens samt change efficacy – individers upplevda förmåga att bidra till och genomföra organisatorisk förändring. Studien tar sin utgångspunkt i ett integrerat teoretiskt ramverk som kombinerar Self-Determination Theory, resiliensforskning och litteraturen om organisatorisk förändringsberedskap.

Inledningsvis ges en översikt av den organisatoriska förändringskontext som motiverar studien. Därefter presenteras de centrala teoretiska perspektiv som ligger till grund för analysen, följt av studiens syfte och hypoteser.

Höga krav på ansträngning i en kontext av ständig förändring

Förändringsarbete har i många verksamheter gått från att vara tidsavgränsade initiativ till att utgöra ett mer eller mindre permanent tillstånd, där förändringscyklerna blir allt kortare och ofta överlappar varandra (De Smet et al., 2023; De Smet et al., 2025).

Empiriska studier och praktisknära analyser visar att en stor andel större organisationer befinner sig i pågående transformationsprogram och att ledning av och under förändring i allt

högre grad betraktas som en central ledarskapsuppgift (De Smet et al., 2025; Mankins & Litre, 2024). Organisatoriska förändringsinitiativ är resurskrävande och förenade med hög risk för misslyckande, endast en begränsad andel av större förändringsprogram leder till långsiktigt hållbara resultat (Mankins & Litre, 2024). Flera forskare menar att dessa misslyckanden inte enbart kan förklaras av bristande strategier eller tekniskt genomförande, utan snarare av hur organisationer hanterar den samlade belastning som upprepade och samtidigt förändringar innebär för individer och organisationer (De Smet et al., 2025). Bristande förståelse för organisationers energinivåer och individers kapacitet att hantera förändring kan leda till ökad belastning och ett tillstånd av så kallad *change fatigue* (Bernerth et al., 2011; Linnenborn & Borchert, 2025). Change fatigue beskrivs som ett psykologiskt tillstånd där medarbetare upplever förändringar som överväldigande, vilket kan leda till minskat engagemang, cynism och en upplevelse av att förändringar är svåra eller meningslösa att påverka (Bernerth et al., 2011).

Medarbetares attityder och upplevelser av förändring har därmed identifierats som centrala indikatorer för huruvida förändringsinitiativ får genomslag i praktiken (Bernerth et al., 2011; Linnenborn & Borchert, 2025).

Organisatorisk hälsa som prediktor för värdeskapande i osäkerhet

I litteraturen om organisatorisk förändring har organisatorisk hälsa lyfts fram som ett övergripande ramverk för att förstå långsiktig funktions- och anpassningsförmåga liksom värdeskapande över tid. Även om föreliggande studie inte undersöker organisatorisk hälsa som sådan, ger detta perspektiv en viktig kontext för att förstå varför individuella psykologiska resurser utgör en central förutsättning i förändringsarbete. Empiriska studier visar att organisatorisk hälsa ofta utgör en starkare prediktor för hållbar prestation än enskilda strategiska initiativ (Camp et al., 2024). Forskning om psykologisk säkerhet har exempelvis visat att upplevelser av trygghet och tillit i arbetsmiljön är centrala för lärande, anpassning och uthållighet i förändrings- och osäkerhetspräglade kontexter (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Psykologisk säkerhet verkar både på team och individnivå, där tron på teamets säkerhet hänger ihop med den upplevda handlingsförmågan (*team efficacy*), (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014).

Konstant förändring innebär konsekvenser för individen

Parallellt har ett växande forskningsfält belyst de psykosociala konsekvenserna av organisatorisk förändring för individen. Enligt Lazarus och Folkman (1984) är individers subjektiva tolkningar och bedömningar av kravfyllda situationer avgörande för hur stress upplevs och hanteras. Storskaliga register- och longitudinella studier visar att anställda i

organisationer som genomgår omfattande eller samtidiga förändringar löper ökad risk för stressrelaterad ohälsa, särskilt när förändringarna upplevs som otydliga eller svåra att påverka, liksom ökar med antalet organisatoriska förändringar; *dos-respons-relation* (Backhaus et al., 2024; Dahl, 2011; Fløvik et al., 2019; Niedhammer et al., 2025).

Samtidigt visar flera studier att psykologiska och sociala resurser kan fungera som skyddande faktorer i förändringsprocesser. Faktorer såsom socialt stöd, upplevd kontroll och tilltro till den egna förmågan har visat sig kunna dämpa negativa effekter av förändringsrelaterad stress (Day et al., 2016). Dessa resultat understryker vikten av att förstå organisatorisk förändring inte enbart som en strukturell eller strategisk process, utan även som en psykologisk utmaning på individnivå.

Self-Determination Theory

Self-Determination Theory (SDT), utvecklad av Deci och Ryan (1985), är en etablerad motivationsteori som utgår från antagandet att människor har en medfödd tendens till psykologisk utveckling och välbefinnande. Enligt teorin påverkas individers motivation, beteende och mentala hälsa av samspelet mellan inre drivkrafter och de sociala och organisatoriska kontexter i vilka individer verkar (Ryan & Deci, 2000). SDT har fått ett starkt empiriskt stöd inom arbets- och organisationspsykologi, särskilt i studier som undersöker motivation, engagemang, prestation och välmående.

En central delteori inom SDT är *Basic Psychological Need Theory* (BPNT), som betonar att tre grundläggande psykologiska behov är universella och nödvändiga för optimal funktion och psykologiskt välbefinnande: autonomi, kompetens och samhörighet (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000). Autonomi avser individers upplevelse av självbestämmande och möjligheten att agera i linje med egna värderingar och initiativ. Kompetens handlar om upplevelsen av att vara effektiv, kapabel och kunna bemästra de krav och utmaningar som ställs i en given kontext. Samhörighet avser känslan av tillhörighet, respekt och meningsfulla relationer med andra (Ryan & Deci, 2000).

Forskning visar att tillfredsställelse av dessa grundläggande behov är avgörande för att upprätthålla motivation, engagemang och adaptivt beteende. När de psykologiska behoven inte tillgodoses riskerar individer att uppleva minskad motivation, lägre engagemang och försämrat välbefinnande. Omvänt kan behovstillfredsställelse fungera som en psykologisk resurs som främjar energi, uthållighet och konstruktivt beteende, särskilt i krävande eller föränderliga situationer (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000; Skinner et al., 2013). Vilket gör det till en viktig faktor för att lyckas med organisatoriska förändringsprojekt (Krauter, 2023).

Tidigare studier har visat att behoven av autonomi och kompetens har ett särskilt starkt samband med inre motivation, lärande, prestation och professionellt engagemang (Liu & Huang, 2021; Neufeld & Malin, 2019; Rada et al., 2025; Ryan & Deci, 2000). Autonomi har exempelvis kopplats till högre grad av självreglerat beteende och prosociala handlingar, vilket kan bidra till ökat ansvarstagande och engagemang i arbetsrelaterade processer (Gagné, 2003). Kompetens har i sin tur visat sig vara relaterad till positiva attityder gentemot arbetsuppgifter, stärkt självförtroende och högre prestation (Liu & Huang, 2021; Neufeld & Malin, 2019).

Ryan och Deci (2000) framhåller vidare att låg motivation ofta är förknippad med en bristande värdering av det förväntade utfallet, samt med en låg upplevd kompetens. Detta resonemang ligger i linje med Banduras (1977) teori om *self-efficacy*, där individers tilltro till sin egen förmåga framhålls som en central faktor för motivation och målinriktat beteende. Flera studier har också visat att tillfredsställelse av de grundläggande psykologiska behoven är kopplad till ökad psykologisk uthållighet och resiliens i pressade arbetssituationer (Liu & Huang, 2021).

Empirisk forskning inom yrkeskontexter stödjer ytterligare betydelsen av BPNT. Rada et al. (2025) visar exempelvis att yrkesverksamma individer behöver vara psykologiskt, emotionellt och kognitivt engagerade för att uppleva arbetstillfredsställelse och långsiktigt engagemang, samt att tillfredsställelse av de grundläggande psykologiska behoven är en central förutsättning för detta. På liknande sätt framhåller Linnenborn och Borchert (2025) att självledarskap, grundat i upplevelser av autonomi och kompetens, kan fungera som en buffert mot change fatigue i organisatoriska förändringsprocesser.

Med utgångspunkt i tidigare forskning fokuserar föreliggande studie på behoven av autonomi och kompetens, då dessa två behov har visat sig ha särskilt starkt empiriskt stöd som prediktorer för välbefinnande, resiliens och adaptivt beteende i prestations- och förändringsrelaterade sammanhang (Liu & Huang, 2021; Neufeld & Malin, 2019; Rada et al., 2025).

I föreliggande studie utgår vi teoretiskt från Self-Determination Theory (SDT) och begreppet *Basic Psychological Need Satisfaction* (BPNS). I enlighet med studiens avgränsning operationaliseras BPNS dock uteslutande genom tillfredsställelse av behoven av autonomi och kompetens, medan behovet av samhörighet exkluderas. Hädanefter används begreppet BPNS för att referera till denna specifika operationalisering, det vill säga tillfredsställelse av autonomi och kompetens. I vissa sammanhang preciseras detta som BPNS (autonomi och kompetens) för att tydliggöra avgränsningen. I resultat- och diskussionsavsnitten används begreppen autonomi

och kompetens även fristående, i syfte att möjliggöra en mer nyanserad tolkning av deras operationella praktiska betydelse i relation till resiliens och change efficacy.

Resiliens

Resiliens är ett brett och mångfacetterat psykologiskt begrepp, vars konceptuella utveckling kan spåras tillbaka till 1970-talet, då forskningen huvudsakligen fokuserade på definition och avgränsning av begreppet (Liu & Huang, 2021). Trots ett växande forskningsfält saknas fortfarande en helt enhetlig definition, och resiliens beskrivs ofta utifrån olika teoretiska perspektiv och nivåer (Gröschke et al., 2022;). Övergripande beskriver litteraturen resiliens som individers förmåga att hantera, återhämta sig från och anpassa sig till stress, motgångar och förändringar. Tidiga studier betonade resiliens som en skyddande faktor eller uthållighetsförmåga, medan senare forskning har breddat begreppet till att även omfatta självreglering, adaptivt beteende, förmåga att prestera under påfrestning, hantera stress genom copingstrategier och personlig utveckling i mötet med svårigheter (Gröschke et al., 2022; Liu & Huang, 2021; Phillips-Salimi et al., 2007; Waddimba et al., 2022;).

Flera forskare framhåller att resiliens innefattar både stabila och mer föränderliga komponenter. Smith et al. (2019), med hänvisning till Wagnild och Young (1993) samt Ginsburg (2015), beskriver resiliens som ett begrepp som omfattar både *trait*-liknande egenskaper och *state*-liknande processer. Detta innebär att resiliens delvis kan förstås som relativt stabila individuella skillnader, men också som en förmåga som kan utvecklas genom erfarenhet, lärande och stödjande miljöer. I linje med detta argumenterar Yeager och Dweck (2012) för att individers föreställningar om lärande och utvecklingsbar förmåga kan stärka resiliens, bland annat genom att främja adaptiva copingstrategier och ett mer konstruktivt förhållningssätt till utmaningar.

Flera studier har indikerat att tillfredsställelse av BPNS kan bidra till ökad resiliens, samt att resiliens i sin tur kan fungera som en mekanism genom vilken behovstillfredsställelse omsätts i prestation och välbefinnande (Liu & Huang, 2021; Neufeld & Malin, 2019). Resiliens har därmed uppmärksammats som en potentiell mediator mellan psykologiska resurser och individers förmåga att hantera kravfyllda eller föränderliga arbetssituationer (Liu & Huang, 2021).

Inom organisations- och arbetslivsforskning har resiliens allt oftare studerats i relation till prestation och välbefinnande under förhållanden präglade av osäkerhet och förändring. Gröschke et al. (2022) betonar vikten av att förstå resiliens som ett fenomen med flera nivåer, där individuella resurser samspelar med faktorer på team- och organisationsnivå samt med bredare kontextuella förutsättningar.

Mot bakgrund av resiliensbegreppets bredd och komplexitet har flera olika mätinstrument utvecklats. Enligt Waddimba et al. (2022) är *Connor–Davidson Resilience Scale* (CD-RISC) ett av de mest använda och empiriskt validerade instrumenten för att mäta individuell resiliens. Connor och Davidson (2003) definierar resiliens som personliga kvaliteter som möjliggör positiv anpassning och utveckling i mötet med motgångar. De betonar att både interna och externa stressorer påverkar individers förmåga att agera adaptivt, och att resiliens innefattar effektiv användning av copingstrategier och psykologiska resurser.

Den ursprungliga CD-RISC-skalan utvecklades av Connor och Davidson (2003) och reviderades senare till en kortare version med tio frågor (CD-RISC-10) av Campbell-Sills och Stein (2007). Denna version har visat goda psykometriska egenskaper och används frekvent i studier som undersöker resiliens i arbets- och hälsorelaterade sammanhang.

Sammantaget indikerar tidigare forskning att resiliens utgör en central psykologisk resurs i sammanhang präglade av krav, osäkerhet och förändring. I organisatoriska kontexter kan resiliens därmed förstås som en mekanism genom vilken grundläggande psykologiska behov omsätts i individers upplevelse av förmåga, handlingsutrymme och anpassningsberedskap. Detta pekar på en nära relation mellan resiliens och begreppet *change readiness* (organisatorisk förändringsberedskap), särskilt dess kognitiva komponent *change efficacy*, som avser individers tilltro till både sin egen och organisationens gemensamma förmåga att hantera och bidra till organisatorisk förändring (Weiner, 2009). För att förstå hur resiliens relaterar till organisatorisk förändringsberedskap behöver därför begreppet *change readiness*, och särskilt dess *efficacy*-komponent, närmare definieras.

Readiness for Organizational Change

Readiness for Organizational Change (här benämnt organisatorisk förändringsberedskap) är ett centralt begrepp inom förändringslitteraturen och lyfts fram som en viktig förutsättning för framgångsrika förändringsprocesser i organisationer (Jo & Hong, 2023; Krauter, 2023; Rafferty et al., 2013). En av de mest vedertagna konceptualiseringarna skapades av Armenakis et al. (1993), som beskriver organisatorisk förändringsberedskap som medlemmarnas attityder, uppfattningar och intentioner kring behovet av förändring samt organisationens kapacitet att framgångsrikt genomföra dessa organisatoriska förändringar. Armenakis et al. (1993) betonar vidare att förändringsberedskap kan påverkas genom kommunikativa processer i form av *the message of change*; ett tydliggörande av syftet med förändringen och stärkande av tron på organisationens förmåga att genomföra den.

Flertalet senare teorier bygger vidare på Armenakis et al. modell. Weiner (2009), beskriver organisatorisk förändringsberedskap som ett kollektivt psykologiskt tillstånd som

bygger på individers gemensamma uppfattningar om två centrala komponenter: *change commitment*, den psykologiska viljan att genomföra förändringen, samt *change efficacy* som avser tron på den kollektiva förmågan att genomföra förändringen.

Armenakis et al. (1993) menar att organisatorisk förändringsberedskap är ett psykologiskt tillstånd som föregår individers intentioner och beteenden i förändringsprocesser, vilket förklarar om anställda stöttar eller ger motstånd till organisatoriska förändringar. Utifrån detta teoretiska perspektiv har förändringsberedskap beskrivits som en viktig förutsättning för framgångsrika implementeringar genom ökat stöd till förändringen, och större uthållighet vid motgångar (Weiner, 2009).

Mot bakgrund av att organisatorisk förändringsberedskap är ett brett begrepp med flera möjliga komponenter och operationaliseringar finns det skäl för tydlig avgränsning i denna studie (Bouckennooghe et al., 2009; Holt et al., 2007; Rafferty et al., 2013; Weiner, 2009).

Change efficacy som central komponent i förändringsberedskap

Begreppet *change efficacy* har tydliga teoretiska rötter i Banduras (1977) socialkognitiva teori där *self efficacy*, individens tilltro till sin egen förmåga, beskrivs som essentiell i formandet av individers beteende. Etablerad forskning visar att attityder är centrala prediktorer för intentioner (Ajzen, 1991; Armenakis et al., 1993). Samtidigt menar Bandura att uppskattad förmåga är avgörande för om intentioner faktiskt omsätts i handling och att det är särskilt viktigt för uthållighet, användning av lämplig självreglering och vilja att anstränga sig vid motgångar och osäkerhet (Bandura, 1977; Schunk & DiBenedetto, 2023).

Bandura har senare etablerat termen *collective efficacy* (1997, refererad i Weiner 2009), som genom *change efficacy* sätts in i ett organisatoriskt förändringssammanhang där gruppens kollektiva bedömning av dess kapacitet att uppnå önskat resultat påverkar huruvida gruppen vågar och orkar genomföra organisationsförändringen. Den kollektiva tron på förmågan skapas i sociala samspel, där organisationens medlemmar läser av varandras tolkningar av situationen.

Armenakis et al. (1993) tar teoretiskt stöd i detta när de menar att upplevd förmåga behöver byggas samtidigt som organisationsmedlemmarna får reda på varför förändringen behövs, för att inte motstånd mot förändringen ska uppstå på grund av bristande tro på förmågan att genomföra förändringen med lyckat resultat.

Change efficacy utgör en etablerad delkomponent i flera mätinstrument för organisatorisk förändringsberedskap, däribland *Readiness for Organizational Change Scale* av Holt et al. (2007). Skalan mäter på individnivå och består av fyra delskalor som mäter uppfattning om: förändringens lämplighet, ledningens stöttning av förändringen, huruvida den anses fördelaktig för individen samt om organisationsmedlemmarna är kapabla att genomföra

en föreslagen förändring (dvs change efficacy). Dimensioner så som ledningens stöttning eller förändringens lämplighet relaterar i hög grad till strukturella förutsättningar, medan change efficacy fångar individers upplevda förmåga att hantera och genomföra förändring.

Att change efficacy är extra viktigt i krävande förändringskontexter gör det särskilt relevant att studera i relation till psykologiska resurser som autonomi, kompetens och resiliens, vilka kan antas bidra till individers och gruppers upplevelse av förmåga i förändringssammanhang.

Studiens syfte och teoretiska bidrag

Att lyckas med organisatoriska förändringar i krävande kontexter verkar förutsätta att individer upplever tilltro till sin egen och organisationens förmåga att genomföra förändring. Mot denna bakgrund är change efficacy en central komponent i förändringsberedskap, särskilt i miljöer präglade av höga krav och återkommande förändringar. Samtidigt finns ett behov av ökad förståelse för hur individuella psykologiska resurser, såsom autonomi, kompetens och resiliens, bidrar till denna upplevelse av förändringsförmåga.

Denna studie syftar till att bidra till befintlig forskning genom att integrera Self-Determination Theory, resiliensforskning och litteraturen om organisatorisk förändringsberedskap, i form av change efficacy, i en gemensam analytisk modell. Tidigare forskning har i stor utsträckning undersökt Basic Psychological Need Satisfaction (BPNS) och resiliens i relation till prestation och välbefinnande. I denna studie översätts dessa etablerade psykologiska ramverk till ett förändringspsykologiskt utfall genom att change efficacy undersöks i relation till resiliens och BPNS (autonomi och kompetens).

Genom att betrakta change efficacy som ett psykologiskt utfall av behovstillfredsställelse av autonomi och kompetens samt resiliens, snarare än som ett isolerat attityd- eller implementeringsrelaterat begrepp, avser studien att fördjupa förståelsen för hur individuella psykologiska resurser predicerar förändringsberedskap. På så sätt bidrar studien till förändringsforskningen genom att, i enlighet med Armenakis et al. (1993), vidga fokus från enbart strukturella och processuella aspekter av förändringsarbete, till att bredda resonemanget gällande individers psykologiska förutsättningar att hantera, orka med och bidra till organisatorisk förändring.

Syftet med studien är att undersöka sambandet mellan BPNS, resiliens och change efficacy i organisatoriska förändringssammanhang. Vidare syftar studien till att analysera huruvida resiliens medierar relationen mellan BPNS och individers upplevda förändringsförmåga (change efficacy).

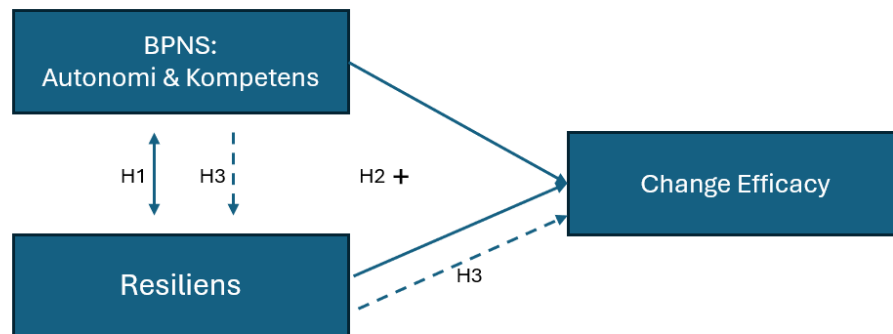
H1: Det finns ett positivt samband mellan BPNS och resiliens.

H2: En högre BPNS och en högre resiliens predicerar en högre change efficacy.

H3: Resiliens medierar sambandet mellan BPNS och change efficacy.

Figur 1

Översikt över hypoteserna



Metod

Design

Studien genomfördes som en kvantitativ tvärsnittsstudie baserad på en enkätundersökning. Change efficacy utgjorde studiens primära utfallsvariabel, medan BPNS (autonomi och kompetens) samt resiliens analyserades som prediktorer. Enkäten bestod av etablerade och validerade mätinstrument för att säkerställa god validitet och reliabilitet. Denna metodologiska ansats bedömdes som bäst lämpad för att på kort tid nå både organisationer och privatpersoner. Vidare möjliggjorde den kvantitativa ansatsen studiens prediktionsperspektiv, där vi avsåg att förstå och förutsäga change efficacy samt hur de olika begreppen relaterar till varandra.

Deltagare

Totalt deltog 103 personer (varav 0 exkluderades). Stickprovet hade en jämn könsfördelning (61 kvinnor, 41 män, 1 ej angiven), och en balanserad fördelning mellan företagsanställda (51%) och privatpersoner (49%). Nationellt arbetade 54% i schweiziska företag och 46% i svenska företag. Medelåldern var 45.1 år (min: 20, max: 66, SD: 10.4). Majoriteten (43%) hade arbetat i sin nuvarande roll i mer än 10 år, följt av 23% som arbetat 1–3 år.

Material

Syftet med enkäten var att mäta hur behovstillfredsställelse av autonomi och kompetens och resiliens samverkar med change efficacy. Den ursprungliga enkäten bestod av 46 frågor, baserade på etablerade och validerade instrument.

Basic Psychological Need Satisfaction

Upplevelsen av tillfredsställelse av psykologiska behov i arbetet mättes med delskalorna autonomi och kompetens från *Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scale* (Deci et al., 2001). I denna studie användes 13 items (7 autonomi, 6 kompetens). Skattning skedde på en 7-gradig Likertska (1 = stämmer inte alls, 7 = stämmer helt). Ett exempel på item är: *jag känner att jag kan påverka mycket i hur mitt arbete utförs*.

Testet har visat god intern konsistens med α .79–.89 för autonomi och .71–.85 för kompetens (Gagné, 2003). Studiens eget Cronbach's alpha var 0.76, vilket baserades på en sammanslagning av delskalorna, och indikerar ett bra värde som tyder på god intern konsistens inom den genomförda mätningen av skalan.

Resilience (CD-RISC-10)

Resiliens mättes med CD-RISC-10 (Campbell-Sills & Stein, 2007). Instrumentet består av 10 items skattade på en 5 gradig Likertska, (0 = stämmer inte alls, 4 = stämmer helt). Ett exempel på item är: *jag kan anpassa mig när förändringar sker*. Originalartikeln var inte tillgänglig, men testet återfanns som bilaga i ett flertal validerade studier (Waddimba et al. 2022; Bernaola Ugarte et al., 2022). CD-RISC-10 visar stabil reliabilitet med α .85 (Campbell-Sills & Stein, 2007). Studiens eget Cronbach's alpha var 0.84, vilket visar på en mycket bra intern konsistens.

Readiness for Organizational Change (Change efficacy)

Originalinstrumentet, Readiness for Organizational Change Scale (Holt et al., 2007) omfattar 25 items och fyra delskalor. I denna studie användes endast delskalan change efficacy (6 items), skattad på en 7-gradig Likertska, (1 = stämmer inte alls, 7 = stämmer helt). Ett exempel på item är: *Mina tidigare erfarenheter gör mig trygg i att jag kommer kunna prestera väl efter att förändringen genomförts*. Holts alpha-värde för change efficacy. Studiens eget Cronbach's alpha var 0.79, vilket tyder på en god intern konsistens.

Procedur

Översättning av instrument & pilot

Originalskalorna föreligger på engelska och översattes till svenska och tyska. En av författarna, flytande i engelska och med svenska och tyska som modersmål, genomförde översättningarna. Den svenska översättningen utfördes av Katharina Nilsson och kontrollerades av en auktoriserad översättare svenska–engelska. Den tyska översättningen utfördes av Katharina Nilsson (modersmål tyska) och kontrollerades av en schweizisk person med modersmål tyska. Översättningarna granskades noggrant för att säkerställa semantisk och konceptuell likvärdighet.

Enkäten testades med tre pilottester (två svenska, en tysk) för att bedöma begriplighet och längd. Efter återkoppling justerades instruktionerna för att öka tydligheten.

Operativt genomförande

Organisationer rekryterades genom författarnas befintliga nätverk, vilket innebär ett bekvämlighetsurval. Totalt kontaktades 17 organisationer, varav 6 deltog. De deltagande organisationerna hade 14-1200 anställda. Dessa ansvarade själva för den interna distributionen av enkäten. Utöver detta rekryterades 75 relevanta privatpersoner direkt via författarnas privata nätverk.

Inklusionskriterier:

- Tjänstemän i privata organisationer.
- Privatpersonerna skulle ha en fast anställning inom den privata sektorn i en tjänstemannaroll.

En bred definition av inklusionskriterier användes för att inkludera variation i roller och erfarenheter av förändring.

Organisationerna kontaktades via e-post med information om studien. Vid godkännande skickades kommunikationsmaterial och enkätlänk. Enkäten administrerades digitalt via Sunet Survey och tog cirka 8–10 minuter att besvara, vilket bedömdes lämpligt för att minimera trötthet och bortfall.

Datainsamlingen genomfördes mellan 21.11.2025 – 04.12.2025. Data laddades ner anonymt från Sunet och lagrades i forskarnas privata datorer.

Dataanalys

Rådata sammanställdes i Excel och importerades till Jamovi (version 2.6.44) för analys. Demografiska variabler användes främst för att beskriva urvalet och ingick inte i huvudanalyserna. De teoretiska variablerna mättes på 5- samt 7-gradiga Likertskalor. Samtliga omvända items omkodades, för att vara jämförbara med övriga. Extremvärden hanterades genom att värden som avvek mer än tre standardavvikelser från respektive variablers medelvärde identifierades och ersattes med cutoff-värdena $\text{mean} \pm 3 \text{ SD}$ i linje med rekommendationer från Tabachnick och Fidell (2007), för att minska påverkan från dessa värden utan att exkludera deltagare.

Cronbach's alpha beräknades för alla skalor i enkäten för att säkerställa intern konsistens. Skalmedelvärden beräknades inför vidare analys. Innan de statistiska analyserna genomfördes kontrollerades antaganden om normalfördelning, homoskedasitet, linjäritet och multikollinearitet. QQ-plots visade att residualerna i samtliga tester låg nära normalitetslinjen. Spridningsdiagram indikerade jämn spridning av residualer vilket talade för uppfyllda

antaganden om homoskedasitet och linjäritet. Multikollinearitet undersöktes med hjälp av Variance Inflation Factors (VIF). Enligt Tabachnick och Fidell (2007) indikerar VIF-värden över 10 allvarliga problem med multikollinearitet, medan värden nära 1 tyder på låg kollinearitet. I denna studie låg samtliga test på 1,7 eller lägre, vilket tyder på låg multikollinearitet. Sammantaget bedömdes antagandena uppfylla nog för att genomföra analyserna som redovisas nedan. Signifikansnivån $p < .05$ användes i enlighet med praxis enligt Shaughnessy et al. (2014).

Efter deskriptiv statistik (M, SD, Min/Max) genomfördes tester av hypoteserna:

- Hypotes 1 undersöktes med hjälp av korrelationsanalys.
- Hypotes 2 undersöktes med hjälp av linjär regressionsanalys.
- Hypotes 3 undersöktes med hjälp av en medieringsanalys i form av en regressionsanalys genomfördes enligt Baron och Kenny (1986) metod för att undersöka om resiliens medierade sambandet mellan BPNS och change efficacy. Metoden kräver att den oberoende variabeln (BPNS) är signifikant relaterad till den beroende variabeln (change efficacy) och till mediators (resiliens) samt att mediators är signifikant relaterad till den beroende variabeln. Det sista kravet för att denna metod ska visa på en mediering är att den variabel (den hypotetiserade mediators) som läggs till i en analys får den signifikanta relationen mellan den oberoende och den beroende variabeln att minska eller bli icke-signifikant. Dessa antaganden uppfyllades, vilket redovisas i resultatdelen.

Etiska överväganden

Studien genomfördes inom ramen för en kandidatuppsats vid Lunds universitet, i enlighet med *Lagen om etikprövning av forskning som avser människor* (2003:460). Studien var inte etikprövningspliktig eftersom den inte avsåg känsliga personuppgifter eller innebar psykologisk eller fysiologisk påverkan.

Enkäten inleddes med information om syfte, mätområden, anonymitet samt rätten att avbryta. Deltagande var frivilligt och samtycke gavs genom aktivt val ("Jag samtycker"). Inga personidentifierande uppgifter samlades in. Kontaktuppgifter till forskarna fanns tillgängliga för frågor och återkoppling.

Frågor om mer detaljerade arbetsuppgifter eller rollbeskrivningar bedömdes som potentiellt identifierande och inkluderades därför inte. Deltagare kunde avbryta sitt deltagande när som helst innan de skickade in sina svar.

Resultat

I detta avsnitt redovisas resultaten från de deskriptiva analyserna samt de korrelations-, regressions- och mediationsanalyser som genomfördes för att pröva studiens hypoteser.

Deskriptiv statistik

I tabell nummer 1 visas en översikt över variablernas medelvärden och standardavvikelser. Resiliens uppvisade ett högt medelvärde i relation till skalans maximala värde, vilket indikerar att deltagarna i genomsnitt rapporterade en hög grad av psykologisk motståndskraft. De vidare analyserna baserades på samband mellan variablerna och påverkas inte av skillnader i skalintervall.

Tabell 1

Medelvärden och standardavvikelser

	<i>M</i>	<i>SD</i>
BPNS	5.37	0.70
Resiliens	3.91	0.57
Change efficacy	5.29	0.89

Korrelationsanalys

En korrelationsanalys genomfördes med hjälp av Pearsons r för att undersöka sambanden mellan studiens variabler. Resultatet redovisas i tabell 2. BPNS korrelerade signifikant positivt med resiliens, med ett svagt till måttligt samband, enligt Cohens (1977) riktlinjer för effektstorlekar i psykologisk forskning. Detta indikerar att deltagare som rapporterade hög BPNS i viss mån även tenderade att rapportera hög resiliens. Vidare korrelerade BPNS signifikant positivt med change efficacy, med ett medelstarkt samband. Resiliens korrelerade också signifikant positivt med change efficacy och uppvisade ett starkt samband (Cohen, 1977), vilket var starkare än det mellan BPNS och change efficacy.

Tabell 2

Korrelationsmatris för studiens variabler

	1	2	3
1. BPNS	—		
2. Resiliens	.26*	—	
3. Change efficacy	.41***	.54***	—

Notering. $N = 103$; * $p < .01$; *** $p < .001$

Hypotes 1: Det finns ett positivt samband mellan BPNS och resiliens.

Enligt hypotes 1 förväntades ett positivt samband mellan BPNS och resiliens. Som framgår i tabell 2 visade korrelationsanalysen att där fanns ett signifikant positivt samband mellan dessa två variabler, vilket stödjer hypotesen. Personer med högre BPNS tenderade alltså att också rapportera högre resiliens.

Den måttliga korrelationen gör det alltså möjligt att gå vidare till hypotes 2, och i en regressionsanalys mäta deras separata effekter på change efficacy. Det gör det också statistiskt möjligt och rimligt att undersöka om resiliens medierar sambandet mellan BPNS och change efficacy i hypotes 3.

Hypotes 2: En högre BPNS och en högre resiliens predicerar en högre change efficacy.

För att pröva hypotesen att BPNS och resiliens predicerar change efficacy genomfördes en multipel regressionsanalys. Modellen var signifikant, $F(2, 100) = 28.8$, $p < .001$, och förklarade 35,2 % av variansen i change efficacy (adjusted $R^2 = 0.35$). Inom psykologisk forskning är förklaringsgrader i regressionsmodeller ofta begränsade och bör tolkas i relation till forskningsfältet (Field, 2018, Navarro & Foxcroft, 2025). Mot denna bakgrund kan den aktuella modellens förklaringsgrad tolkas som relativt god i ett psykologiskt sammanhang. Detta tyder på att BPNS och resiliens tillsammans är relevanta faktorer i relation till individers upplevda change efficacy, vilket stödjer hypotes 2.

Både BPNS och resiliens bidrog signifikant till modellen. BPNS predicerade change efficacy positivt ($\beta = 0.28$; $p < .001$). Det gjorde även resiliens, som hade den starkaste effekten i modellen ($\beta = 0.47$; $p < .001$). Att resiliens hade ett högre standardiserat betavärde än BPNS när båda variablerna beaktas samtidigt och BPNS hölls konstant indikerar att individers återhämtnings- och anpassningsförmåga kan vara särskilt viktigt för individers upplevda change efficacy.

Hypotes 3: Resiliens medierar sambandet mellan BPNS och change efficacy.

För att undersöka om resiliens medierar sambandet mellan BPNS och change efficacy genomfördes en hierarkisk multipel regressionsanalys. I det första steget av medieringsanalysen inkluderades BPNS som prediktor, vilket resulterade i en signifikant modell som förklarade 16 % av variansen i change efficacy, $F(1, 101) = 19.8$; adjusted $R^2 = 0.16$; $p < .001$). BPNS var en signifikant positiv prediktor ($\beta = 0.41$, $p < .001$). När resiliens inkluderades i block 2 i modell 2 i det andra steget, ökade den förklarade variansen av modellen till 35,2%, ($F(2, 100) = 28.8$; adjusted $R^2 = 0.35$; $p < .001$). Resiliens var en signifikant positiv prediktor ($\beta = 0.47$, $p < .001$) och införandet av resiliens minskade effekten av BPNS till $\beta = 0.28$, $p < .001$. Analysen visade därför att resiliens partiellt medierade sambandet mellan BPNS och change efficacy, i linje med hypotes 3.

Diskussion

Organisatoriska förändringar utgör en central och återkommande utmaning för många organisationer, både ur ett effektivitets- och ett hälsoperspektiv. I takt med ökad förändringstakt och komplexitet har frågor om individens förmåga att hantera, bidra till och upprätthålla förändring blivit allt mer centrala.

Mot denna bakgrund syftade föreliggande studie till att undersöka hur intrapersonella psykologiska resurser, i form av BPNS (autonomi och kompetens) och resiliens, relaterar till individens upplevda förändringsförmåga i organisatoriska förändringssammanhang.

Sammantaget bidrar studiens resultat till en fördjupad förståelse för hur centrala interna psykologiska resurser samverkar i förändringssammanhang och hur dessa kan förstås i relation till individers upplevda förmåga att hantera organisatorisk förändring.

Hypotes 1

I linje med studiens första hypotes visade resultatet ett signifikant positivt samband mellan BPNS samt resiliens. Högre nivåer av upplevd autonomi och kompetens var således förknippade med högre grad av resiliens, även om sambandet var av svag till måttlig styrka.

Detta resultat är förenligt med antaganden inom Self-Determination Theory, där tillfredsställelse av grundläggande psykologiska behov betraktas som en central förutsättning för psykologisk funktion och adaptiv reglering i krävande sammanhang (Deci & Ryan, 2000). I detta perspektiv kan autonomi i mötet med kompetens förstås som resurser som möjliggör uthållighet, flexibilitet och återhämtning i mötet med belastning och förändring.

Fyndet ligger även i linje med tidigare empirisk forskning som visat att upplevelser av autonomi och kompetens bidrar till ökad psykologisk uthållighet och motståndskraft i arbetsrelaterade stress- och förändringssituationer (Liu & Huang, 2021; Neufeld & Malin, 2019).

Att sambandet uppvisade en svag till måttlig styrka indikerar samtidigt att BPNS och resiliens är relaterade men distinkta begrepp. Detta är teoretiskt rimligt, då resiliens påverkas av en rad faktorer utöver BPNS, såsom personliga copingstrategier, tidigare erfarenheter och kontextuella förutsättningar. En möjlig förklaring till den svaga till måttliga sambandsstyrkan är även att instrumentet som användes för att mäta BPNS var anpassat för en arbetsrelaterad kontext, medan resiliens mättes mer generellt, vilket kan ha begränsat graden av överlappning mellan begreppen.

Hypotes 2

Hypotes 2 bekräftades genom att både BPNS och resiliens visade sig predicera change efficacy signifikant positivt. Detta innebär att individer som upplever högre grad av autonomi,

kompetens och resiliens i högre utsträckning upplever sig ha förmåga att bidra till och hantera organisatoriska förändringar. Samtidigt är det en stor del kvar av variansen i change efficacy som inte förklaras av modellen, vilket antyder att fler psykologiska faktorer troligtvis bidrar till detta utfall.

Resiliens uppvisade det starkaste unika bidraget i modellen när båda prediktorerna inkluderades samtidigt. Detta tyder på att individers upplevda förmåga att återhämta sig, anpassa sig och hantera påfrestningar kan vara särskilt central för den upplevda förändringsförmågan. En möjlig tolkning är att resiliens ligger konceptuellt nära change efficacy, då båda begrepp relaterar till upplevelsen av att kunna hantera osäkerhet, krav och utmaningar i förändringssammang.

Resultatet är förenligt med Banduras teori om self- och collective efficacy, där upplevd förmåga att hantera utmaningar är avgörande för uthållighet och handlande i krävande situationer (Bandura, 1977; Weiner 2009). I förändringskontexter, som ofta präglas av osäkerhet och ökade krav, kan resiliens därför fungera som en viktig psykologisk resurs som stärker individens tilltro till den egna förmågan att agera effektivt. Detta resonemang går även i linje med litteratur kring psykologisk säkerhet och team efficacy (Edmondson & Lei, 2014).

Sammantaget indikerar resultaten att psykologiska resurser är centralt relaterade till individers upplevda förändringsförmåga. I linje med litteratur om organisatorisk hälsa och förändringsarbete framhålls psykologiska resurser som avgörande för att möjliggöra förändring över tid. Mot denna bakgrund kan autonomi, kompetens och resiliens förstås som resurser som inte enbart stärker change efficacy, utan även kan bidra till organisationers förmåga att genomföra och vidmakthålla förändring i långsiktigt krävande kontexter.

Hypotes 3

Studiens tredje hypotes fick stöd i form av en partiell statistisk mediering. När resiliens inkluderades i modellen minskade sambandet mellan BPNS och change efficacy, samtidigt som båda prediktorerna förblev signifikanta. Detta indikerar att tillfredsställelse av grundläggande psykologiska behov i form av autonomi och kompetens relaterar till change efficacy både direkt och indirekt via resiliens, inom ramen för den testade modellen.

Detta är förenligt med teoretiska antaganden om att resiliens kan fungera som en mekanism genom vilken psykologiska resurser omsätts i upplevd handlingsförmåga i förändringssammanhang. Med andra ord tyder resultaten på att BPNS inte enbart bidrar till förändringsförmåga i sig, utan även genom att stärka individers förmåga att hantera, anpassa sig till och återhämta sig från förändringsrelaterade krav. Resultatet ligger i linje med tidigare

forskning som identifierat resiliens som en potentiell mediator mellan psykologiska resurser och förmågan att hantera föränderliga och kravfyllda arbetssituationer (Liu & Huang, 2021).

Den partiella, snarare än fulla, medieringen är teoretiskt rimlig och nyanserar relationen mellan begreppen. Resiliens kan därmed förstås som en processvariabel i förändringssammanhang, snarare än enbart ett stabilt utfall. Detta är förenligt med synsätt som betraktar resiliens som både ett tillstånd och en utvecklingsbar förmåga (Smith et al., 2019), vilket kan bidra till att individer upplever större tilltro till sin förmåga att hantera även mer krävande och osäkra förändringsprocesser.

Praktiska implikationer

Studiens resultat pekar på flera praktiska implikationer för organisationer som verkar i förändringspräglade kontexter. En första praktisk implikation är att organisationer som vill stärka sin förändringsförmåga bör skapa arbetsmiljöer som stödjer medarbetares upplevelse av autonomi och kompetens. Studiens resultat indikerar att dessa behov inte enbart har betydelse för motivation och engagemang, utan även för individers tilltro till sin egen förmåga att hantera förändringskrav. I praktiken kan detta innebära att förändringsinitiativ utformas på ett sätt som möjliggör delaktighet, tydliggör ansvar och förväntningar samt skapar utrymme för lärande och utveckling. Ledarskapets utformning kan i detta sammanhang ses som en central möjliggörare för behovsstödjande arbetsmiljöer.

En andra implikation, i linje med H3, berör vikten av att aktivt arbeta med att utveckla medarbetares resiliens. Insatser som främjar återhämtning, självledarskap, adaptiva copingstrategier och ett lärande klimat kan därmed bidra till att stärka individers kapacitet att hantera, anpassa sig till och återhämta sig från förändringsrelaterade krav över tid. I detta sammanhang kan även psykologisk trygghet och tillgång till psykologiskt stöd fungera som viktiga resurser i förändringsarbete.

Vidare indikerar resultaten att ett ökat fokus på psykologiska resurser kan fungera som ett viktigt komplement till traditionella förändringsstrategier. Genom att stärka medlemmarnas autonomi, kompetens (BPNS) och resiliens kan organisationer minska risken för change fatigue och skapa bättre förutsättningar för uthålligt engagemang i förändringsprocesser. Att stärka change efficacy på individnivå kan därmed bidra till förändringsarbete som inte enbart är kortsiktigt genomförbart, utan även långsiktigt hållbart.

Sammantaget bidrar studiens resultat till en syn på förändringsarbete där individers kapacitet att orka, anpassa sig och agera i förändring förstås som en strategisk resurs snarare än ett sekundärt stöd. Genom att integrera psykologiska resurser som en del av förändringsarbetets praktik kan organisationer stärka sin samlade förändringsförmåga och skapa bättre

förutsättningar för att genomföra förändring utan att samtidigt undergräva organisatorisk hälsa och långsiktig prestation.

Metodologiska överväganden och begränsningar

Kausalitet

Tvärsnittstudier bestående av en enda mätning, ger endast en ögonblicksbild och mäter därför inte kausala samband. Även om studiens modell är teoretiskt förankrad kan vi inte heller utesluta alternativa riktningar mellan begreppen; det hade kunnat vara möjligt att personer med hög change efficacy upplever mer kontroll och kompetens i sitt arbete, och därför rapporterar högre BPNS och resiliens.

Urval och stickprov

Studiens bekvämlighetsurval var ett medvetet val för att få in många deltagare på begränsad tid, samtidigt har denna metod flertalet begränsningar. Exempelvis finns en risk att metoden begränsar generaliserbarheten stort, då studiens stickprov riskerar att inte bli representativt för en större population.

Då deltagarna rekryterades via författarnas kontaktnät inkluderade stickprovet individer både i Sverige och Schweiz. Detta innebär att kulturella och kontextuella faktorer kan ha påverkat hur variablerna skattades, vilket bör beaktas vid tolkningen av resultaten. Vidare varierade rekryteringsformer mellan deltagarna, där vissa tillfrågades via sina organisationer och andra privat. Denna variation kan ha påverkat upplevelsen av anonymitet och därmed svarsbeteendet.

Det finns även en risk för en självselekerande effekt i urvalet, då deltagandet var frivilligt vilket möjliggör att enbart organisationsmedlemmar som var engagerade eller intresserade av studiens ämne besvarade enkäten. Personer som upplevde sig ha låg resiliens, change efficacy och BPNS kan också ha valt att inte delta för att undvika obehag eller exponering av upplevda svagheter. Det kan också finnas en risk att vissa var misstänksamma mot att eventuella svar skulle kunna användas mot dem och därav avböjde att delta, trots den utlovade anonymiteten.

Att deltagarna i studien generellt rapporterade höga nivåer av resiliens kan ha flera orsaker. Eventuellt kan det härledas till en begränsad variation i urvalet som bestod av yrkesverksamma tjänstemän. Detta kan innebära att de i hög utsträckning hade stor vana vid och etablerade strategier för att hantera press och förändring, liksom kan ha sökt sig till arbetskontexter där de kan få utlopp för denna kompetens.

En vidare begränsning ligger i att studien inte riktade sig till en specifik förändringsprocess. Istället bedömdes inklusionskriterierna inrymma deltagare med

erfarenheter av organisatoriska förändringsprocesser och att eventuell spridning i förändringsprocesser kunde skapa en positiv bredd i stickprovet. Det möjliggjorde också att studien kunde genomföras på kort tid, utan tillgång till att följa en specifik förändringsprocess. Samtidigt innebär detta en möjlig faktor till brus i datan, då deltagarna i studien kan ha svarat på enkäten efter bedömningar av vitt skilda förändringsprocesser. Att mäta individernas uppfattningar om förändringsrelaterade stressorer hade potentiellt kunnat bidra till större förståelse för variationen i deltagarnas förändringserfarenheter. Samtidigt hade det sannolikt inte tagit bort skillnaderna i förändringskontexter som de breda inkluderingskriterierna kan ha medfört.

Mätmetoderna

En generell begränsning med självrapporterade data i enkäter är att de baseras på individens subjektiva bedömningar, vilket kan påverkas av flera faktorer som i sin tur kan påverka resultatets tillförlitlighet. Det höga medelvärdet av resiliens som diskuteras i avsnittet ovan kan också vara påverkat av självskattningsbias, som kan få individer att framställa sig själva i bättre dager. Även social önskvärdhet, där deltagarna tolkar vilka svar som är socialt accepterade eller förväntade i den aktuella kontexten, är en vanlig risk i denna typ av studier (Shaughnessy et al., 2014).

Det digitala formatet på enkäten innebär att deltagarna besvarade den utan författarnas närvaro. Detta kan i viss mån minska risken för social önskvärdhet kopplad till författarna. Samtidigt kan avsaknaden av möjligheten att direkt få förtydliganden öka risken för misstolkning av enskilda frågor, vilket är en ytterligare potentiell begränsning.

En ytterligare metodologisk begränsning rör de självskattningsinstrument som användes för att mäta studiens variabler. Vid mätning av BPNS, var det ett medvetet val att exkludera samhörighetsaspekten. Detta gjordes utifrån studiens fokus på prestation i linje med tidigare forskning (Neufeld & Malin, 2019; Rada et al., 2025). Samtidigt innebär detta att studiens resultat är avgränsade till dessa aspekter och inte kan generaliseras till samtliga behovsaspekter inom BPNS. Det är därför viktigt att förstå resultaten inom ramen för denna avgränsning.

Hantering av datan

Vidare bör noteras att hanteringen av extremvärden kan påverka varians och därmed styrkan i observerade samband, då extremvärdena påverkan reduceras (Tabachnick & Fidell, 2007).

Framtida forskning

Då föreliggande studie har en tvärsnittsdesign vore det i framtida forskning relevant att använda experimentella och longitudinella designer för att bättre kontrollera

förväxlingsfaktorer och undersöka riktningen i sambanden mellan BPNS, resiliens och change efficacy. Detta skulle möjliggöra ökad förståelse kring de processer som omsätter psykologiska resurser till förändringsberedskap över tid.

För en mer heltäckande användning av BPNS som begrepp skulle det vara intressant att inkludera samhörighetsaspekten för att se huruvida denna skulle kunna påverka modellen. Både tron på den kollektiva förmågan liksom samhörighetsaspektens socialt skyddande verkan skulle möjligtvis kunna påverka det partiella medieringsförhållandet av resiliens.

Initialt önskade vi att inkludera en extern kontextvariabel i form av *ambiguitet* utifrån ett VUCA perspektiv. Akronymen VUCA har sitt ursprung hos den Amerikanska militären och står för *volatility*, *uncertainty*, *complexity* och *ambiguity*, och används ofta i sammanhang för att beskriva nutida samhälls och business kontexttexter) (Wayne Whiteman, 1998; B Nathan & L James, 2014). Då vi under arbetets gång inte hittade ett passande mätinstrument till detta uteslöts den variabeln. Dock, skulle det vara intressant att i modellen kunna inkludera variabler som fångar den individuella upplevelsen av VUCA för att se huruvida detta påverkar utfallet, där nivån av VUCA eventuellt skulle kunna agera som en moderator för resiliens.

Som en följd av studiens resultat, skulle det vara intressant att vidare undersöka interventioner som syftar till att främja psykologiska resurser såsom autonomi, kompetens och resiliens innan, under och efter organisatoriska förändringsprocesser. Samt hur dessa påverkar förändringsberedskap.

Slutligen bör modellen prövas i pågående förändringsprogram för att se om sambanden mellan BPNS, resiliens och change efficacy påverkas av att säkerställa att deltagarna skattar sina upplevelser i relation till en konkret och aktuell förändring.

Slutsater

Studios resultat indikerar att tillfredsställelse av grundläggande psykologiska behov (BPNS; autonomi och kompetens) och resiliens utgör betydelsefulla psykologiska resurser i relation till individers upplevda förändringsförmåga. Mer konkret visade resultaten att BPNS var positivt relaterat till resiliens, samt att både BPNS och resiliens signifikant predicerade change efficacy.

Vidare påvisades en partiell mediering, där resiliens framträder som en mellanliggande mekanism genom vilken BPNS delvis omsätts i change efficacy. Detta stödjer en förståelse av resiliens som en processvariabel i förändringssammanhang, snarare än enbart en återhämtningsresurs, med betydelse för individers tilltro till sin förmåga att hantera organisatorisk förändring.

Sammanfattningsvis bidrar studien med att synliggöra att organisationers förändringsförmåga inte enbart kan förstås utifrån strukturella och processuella faktorer, utan även är relaterad till de psykologiska resurser som finns hos organisationens medlemmar.

Referenser

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- 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>
- Backhaus, I., Lohmann-Haislah, A., Burr, H., Nielsen, K., di Tecco, C., & Dragano, N. (2024). Organizational change: Challenges for workplace psychosocial risks and employee mental health. *BMC Public Health*, 24, Artikel 2477. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-19815-w>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bernaola Ugarte, A. D., Garcia Garcia, M., Martinez Campos, N., Ocampos Madrid, M., & Livia, J. (2022). Validity and reliability of the Connor-Davidson Brief Resilience Scale (CD-RISC 10) in university students from Metropolitan Lima. *Ciencias Psicológicas*, 16(1). http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-42212022000101215&script=sci_arttext&tlng=en
<https://doi.org/10.22235/cp.v16i1.2545>
- Bernerth, J. B., Walker, H. J., & Harris, S. G. (2011). Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work & Stress*, 25(4), 321–337. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.634280>
- Bouckenooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559–599. <https://doi.org/10.1080/00223980903218216>

- Campbell-Sills, L., & Stein, M. B. (2007). Psychometric analysis and refinement of the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC): Validation of a 10-item measure of resilience. *Journal of Traumatic Stress*, 20(6), 1019–1028. <https://doi.org/10.1002/jts.20271>
- Camp, A., Gast, A., Goldstein, D., Weddle, B. (2024, 12 februari). Organizational health is (still) the key to long-term performance. *McKinsey & Company, People & Organizational Performance Practice*.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/organizational-health-is-still-the-key-to-long-term-performance>
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic Press.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- Dahl, M. S. (2011). Organizational change and employee stress. *Management Science*, 57(2), 240–256. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1273>
- Day, A., Crown, S. N., & Ivany, M. (2017). Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control. *Safety Science*, 100, 4–12. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.004>
- De Smet, A. Gast, A. Lavoie, J., Lurie, M. (2023, 4 maj). New leadership for a new era of thriving organizations. *McKinsey Quarterly, People & Organizational Performance Practice*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/new-leadership-for-a-new-era-of-thriving-organizations>
- De Smet, A. , Mandersloot, E., Steele, R. (2025, 19 november), Change is changing: How to meet the challenge of radical reinvention. *McKinsey Quarterly*.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/change-is-changing-how-to-meet-the-challenge-of-radical-reinvention>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov, & Kornazheva, 2001; Ilardi, Leone, Kasser, & Ryan, 1993; Kasser, Davey, & Ryan, 1992 (2026). *Metrics & Methods: Questionnaires; Basic Psychological Need Satisfaction Scales (BPNSS)*. Center for Self-Determination theory. https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2022/02/BPNSS-Work_21item.pdf
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5. uppl.). SAGE Publications.
- Fløvik, L., Knardahl, S., & Christensen, J. O. (2019). Organizational change and employee mental health: A prospective multilevel study of the associations between organizational changes and clinically relevant mental distress. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(2), 134–145. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3777>
- Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and Emotion*, 27(3), 199–223. <https://doi.org/10.1023/A:1025007614869>
- Gröschke, D., Hofmann, E., Müller, N. D., & Wolf, J. (2022). Individual and organizational resilience—Insights from healthcare providers in Germany during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, Artikel 965380. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.965380>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Jo, Y., & Hong, A. J. (2023). Development and validation of a readiness for organizational change scale. *Sage Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231207705>
- Krauter, J. (2023). New insights in the basic psychological needs of leaders not to fail organizational change: Post-pandemic view on leader's experience—a qualitative content analysis. *Open Journal of Leadership*, 12, 193–257. <https://doi.org/10.4236/ojl.2023.123013>
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Linnenborn, V., & Borchert, M. (2025). Lead yourself through change: How self leadership buffers the impact of change fatigue on employee outcomes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 61(3), 499–536. <https://doi.org/10.1177/00218863241297704>
- Liu, Y., & Huang, X. (2021). Effects of basic psychological needs on resilience: A human agency model. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.700035>
- Mankins, M., Litre, P. (2024, maj & juni). Transformations that work, lessons from companies

- that are defying the odds. *Harvard Business Review*. [Transformations That Work](#)
- Navarro, D. J., & Foxcroft, D. R. (2025). *Learning statistics with jamovi: A tutorial for beginners in statistical analysis*. Open Book Publishers.
<https://doi.org/10.11647/OBP.0333>
- Neufeld, A., & Malin, G. (2019). Exploring the relationship between medical student basic psychological need satisfaction, resilience, and well-being: A quantitative study. *BMC Medical Education*, 19, Artikel 405. <https://doi.org/10.1186/s12909-019-1847-9>
- Niedhammer, I., Quatrevaux, M., & Bertrais, S. (2025). Psychosocial work factors as mediators in the associations of organisational changes with poor psychological well-being: A prospective study using the national French working conditions survey. *BMC Public Health*, 25, Artikel 3152. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-24448-8>
- Phillips-Salimi, C. R., Haase, J. E., Kintner, E. K., Monahan, P. O., & Azzouz, F. (2007). Psychometric Properties of the Herth Hope Index in Adolescents and Young Adults With Cancer. *Journal of Nursing Measurement*, 15(1), 3–23.
<https://doi.org/10.1891/106137407780851769>
- Rada, L. L., Smith, A. R., & Greiman, B. C. (2025). The relationship between psychological needs satisfaction and professional commitment of Minnesota school-based agricultural education teachers. *Journal of Agricultural Education*, 66(1), Artikel 17.
<https://doi.org/10.5032/jae.v66i1.2771>
- 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>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2023). Learning from a social cognitive theory perspective. I R. J. Tierney, F. Rizvi, & K. Ercikan (Red.), *International encyclopedia of education* (4:e uppl., s. 22–35). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818630-5.14004-7>
- SFS 2003:460 *Lag om etikprövning av forskning som avser människor*.
https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2003460-om-etikprovning-av-forskning-som_sfs-2003-460/
- Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2014). *Research methods in psychology* (10. uppl.). McGraw-Hill Education.

- Skinner, E., Pitzer, J., & Steele, J. (2013). Coping as Part of Motivational Resilience in School: A Multidimensional Measure of Families, Allocations, and Profiles of Academic Coping. *Educational and Psychological Measurement*, 73(5), 803–835. <https://doi.org/10.1177/0013164413485241>
- Smith, K. J., Emerson, D. J., Haight, T. D., Mauldin, S., & Wood, B. G. (2019). An examination of the psychometric properties of the Connor-Davidson Resilience Scale-10 (CD-RISC10) among accounting and business students. *Journal of Accounting Education*, 47, 48–62. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2019.01.002>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5. uppl.). Pearson Education.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, Artikel 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Waddimba, A. C., Baker, B. M., Pogue, J. R., McAuliffe, M. P., Bennett, M. M., Baxter, R. D., Mohr, D. C., & Warren, A. M. (2022). Psychometric validity and reliability of the 10- and 2-item Connor–Davidson resilience scales among a national sample of Americans responding to the Covid-19 pandemic: An item response theory analysis. *Quality of Life Research*, 31(9), 2819–2836. <https://doi.org/10.1007/s11136-022-03125-y>
- Whiteman, W. E. (1998). *Training and educating army officers for the 21st century: Implications for the United States Military Academy* (Technical Report No. ADA345812). U.S. Army War College. <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA345812.pdf>
- Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2012). Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist*, 47(4), 302–314. <https://doi.org/10.1080/00461520.2012.722805>