



**SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA  
FAKULTETEN**

# **BETYDELSEN AV DELAKTIGHET**

*- en kvantitativ studie om organisationsförändring i en offentlig verksamhet*

**Elin Holmstrand och Lisa Jansson**

---

Examensarbete:	15 hp
Program:	Personalvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
År:	2015
Handledare:	Mattias Nylund
Examinator:	Magnus Levinsson

# Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Personalvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
År:	2015
Handledare:	Mattias Nylund
Examinator:	Magnus Levinsson
Nyckelord:	Organisationsförändring, Delaktighet, Inställning, Framgångsrik organisationsförändring

---

- Syfte:** Studiens syfte är att undersöka om det föreligger ett samband mellan anställdas delaktighet i en organisationsförändring och deras inställning till förändringen. Ett vidare syfte med studien är att undersöka om det finns olika aspekter av delaktighet som är viktigare än andra för att skapa en positiv inställning till förändringen. Undersökningen utfördes i en offentlig verksamhet och syftar avslutningsvis till att generera kunskap som är mindre abstrakt än vad som genererats av tidigare studier inom detta fält. Därmed kan kunskapen i större utsträckning bli användbar av organisationer i praktiken.
- Teori:** Analysen av materialet gjordes genom tre olika teorier som kan förklara de samband som kan utmärkas i resultaten. Strategi E och O, är en teori som används för att förklara den organisationsförändring som genomförts. Social exchange theory används för att beskriva hur medarbetarnas inställning till förändringen påverkas av hur de upplever de sociala relationerna på arbetsplatsen genom ett givande och tagande. Teorin om psykologiskt ägandeskap används för att belysa sambandet mellan medarbetarnas delaktighet i förändringen och deras inställning genom hur de uppfattar sig äga situationen och organisationsförändringen. Tidigare forskning användes för att beskriva innebörden av den undersökta organisationsförändringen, vad som kännetecknar en framgångsrik organisationsförändring, tre nivåer av delaktighet vilka är passiv, upplevd och aktiv delaktighet samt hur inställning till en organisationsförändring kan beskrivas.
- Metod:** Den kvantitativa studien genomfördes genom en enkätundersökning som skickades ut till 481 personer, varav 348 svarade vilket ger en svarsfrekvens på drygt 72 %. För att svara på frågeställningarna analyserades våra data genom enkla sambandsanalyser samt genom mer omfattande regressionsanalyser.
- Resultat:** Resultaten visade att det finns ett samband mellan anställdas delaktighet och deras inställning till en organisationsförändring. I en multipel regressionsanalys verkade upplevd delaktighet vara den nivå av delaktighet som var mest betydelsefull för inställningen. Resultaten tydde på en signifikant skillnad mellan befattningsgruppernas passiva, upplevda samt aktiva delaktighet, där chefer uppvisade högre grader av delaktighet på samtliga nivåer än medarbetare. Det fanns däremot ingen signifikant skillnad mellan chefer och medarbetares inställning till organisationsförändringen när empirin testades tillsammans med övriga variabler.

# Förord

Vi vill inledningsvis tacka alla de som gjort detta examensarbete möjligt. Först och främst vill vi rikta ett stort tack till alla de chefer och medarbetare som tagit sig tiden att svara på vår enkät, utan er hade denna undersökning inte varit möjlig. Vi vill också tacka våra kontaktpersoner i organisationen samt den medarbetare som vi fått möjlighet att intervjua i förberedande syfte. För att hålla organisationen anonym nämns dessa personer inte med namn. Ni vet vilka ni är.

Vidare vill vi tacka de som varit behjälpliga i utformandet av vår enkät genom att bidra med synpunkter och förslag. Vi vill även säga tack till Hans Ekbrand för den rådgivning vi fått angående den statistiska analysen i SPSS. Ett stort tack riktas också till våra nära och kära för allt stöd och ständig uppmuntran.

Vi vill avslutningsvis tacka vår handledare Mattias Nylund för alla värdefulla kommentarer, goda råd, snabba svar och stora engagemang. Du har varit en mycket stor hjälp i vårt arbete.

Göteborg, 21 maj 2015

Elin Holmstrand och Lisa Jansson

# Innehållsförteckning

1. Inledning och problemformulering .....	1
1.1. Syfte och frågeställningar.....	1
2. Bakgrund .....	2
3. Teori .....	3
3.1. Strategi E och O .....	3
3.2. Social exchange theory.....	5
3.3. Psykologiskt ägandeskap.....	6
4. Tidigare forskning .....	6
4.1. Förändring i en organisation.....	6
4.2. Förändringens omfattning .....	7
4.3. Förändringens innehåll .....	7
4.4. Framgångsrik organisationsförändring.....	7
4.5. Delaktighet .....	8
4.5.1. Passiv delaktighet .....	8
4.5.2. Upplevd delaktighet .....	9
4.5.3. Aktiv delaktighet .....	10
4.6. Inställning.....	11
4.6.1. Positiv inställning .....	12
4.6.2. Negativ inställning .....	12
5. Metod .....	13
5.1. Val av metod och avgränsningar .....	13
5.2. Population och urval.....	14
5.3. Tillvägagångssätt och mätinstrument .....	14
5.3.1. Reliabilitet och validitet .....	15
5.3.2. Enkätens utformande .....	15
5.4. Webbenkät.....	17
5.5. Etiska reflektioner .....	18
5.6. Analys av data .....	19
5.7. Bortfallsanalys.....	19
6. Resultat.....	20
6.1. Beskrivande statistik.....	20
6.2. Enkla sambandsanalyser.....	22
6.3. Regressionsanalyser .....	24
7. Analys.....	27
7.1. Förändringen i organisationen.....	27

7.2.	Förändringens omfattning .....	28
7.3.	Förändringens innehåll .....	28
7.4.	Sambandet mellan passiv delaktighet och inställning .....	28
7.5.	Sambandet mellan upplevd delaktighet och inställning .....	30
7.6.	Sambandet mellan aktiv delaktighet och inställning .....	31
7.7.	Vilken nivå av delaktighet är mest betydelsefull för inställningen?.....	32
7.8.	Skillnader mellan chefer och medarbetares inställning och delaktighet .....	33
8.	Diskussion och slutsatser.....	34
8.1.	Kritiska reflektioner .....	37
9.	Litteraturförteckning .....	38
Bilaga 1	.....	40
Bilaga 2	.....	41

# 1. Inledning och problemformulering

Förändringar i omvärlden såsom en ökad globalisering, större konkurrens, nya politiska beslut samt ökade krav på lönsamhet, effektiviseringar och besparingar (Angelöw, 2010; Jacobsen, 2013; Lundblad, 2000) har lett till att samhället förändras i ett allt snabbare tempo och kravet på förändring i olika sammanhang har blivit starkare. Dessa krav på förändringar har även inneburit nya krav i arbetslivet och i sin tur nya krav på organisationer. Marknadsstyrning har i större utsträckning kommit att bli en dominerande styrform för många verksamheter. Företag i alla branscher har tvingats förändra sig på grund av marknadens krav vilket påverkar medarbetare på samtliga nivåer i företagen (Allvin, 2006; Angelöw, 2010; Boglind, Hällsten & Thilander, 2013; Jacobsen, 2013).

Det finns mycket forskning om organisationsförändringar som bland annat berör ledarskap, strategier i förändringsprocessen och medarbetares delaktighet i processen. Det finns således flera råd från tidigare forskning till praktiker på lednings- och HR-nivå i organisationer att följa för att genomföra en framgångsrik organisationsförändring. Att involvera medarbetare i förändringsprocessen kan, enligt flera författare (Angelöw, 2010; Jacobsen, 2013) vara en förutsättning för ett lyckat förändringsarbete. Trots detta finns tecken på att organisationsförändringar i praktiken riskerar att leda till oro, stress och ohälsa för medarbetare (Ingersoll, Fisher, Ross, Soja & Kidd, 2001). Ohälsa till följd av organisationsförändringar verkar till stor del grundas i en bristande kontroll då medarbetare i stor utsträckning inte har kontroll över sin professionella framtid, det vill säga att de drabbas av ekonomisk stress. Samtidigt ställs det höga krav på att medarbetare ska vara delaktiga i sociala sammanhang kring arbetet, så kallad social stress vilket också kan leda till ohälsa (Allvin, 2006). I en ständigt föränderlig värld bör organisationer vara väl förberedda och benägna att förändras utan att medarbetare skall behöva drabbas av stress, oro och ohälsa i det långa loppet.

Problemet bottnar i att allt fler organisationsförändringar genomförs, vilka ofta får som följd att medarbetare drabbas av ohälsa. Det verkar således som att den befintliga forskningen som pekar på fördelarna med att skapa delaktighet i en organisationsförändring inte kan följas i praktiken. Vi ställer oss därför frågan om företag faktiskt involverar medarbetare i organisationsförändringar. Jacobsen (2005) beskriver mycket av litteraturen på området som ganska abstrakt och att den enbart till viss del kan användas i praktiken av chefer och anställda i verkliga organisationer.

## 1.1. Syfte och frågeställningar

För att utveckla den befintliga forskningen på området syftar föreliggande studie till att undersöka sambandet mellan anställdas delaktighet i organisationsförändringen och deras inställning till förändringen, samt att undersöka om det finns aspekter av delaktighet som är viktigare än andra för att skapa en positiv inställning. Denna syftesformulering innebär en konkretisering och nerbrytning av det allmänna begreppet ”delaktighet”, vilket skiljer denna undersökning från andra studier om delaktighet i organisationsförändringar. Förhoppningen är

därigenom att kunna generera kunskap som är mindre abstrakt än tidigare forskning på området och därmed i större utsträckning blir användbar i praktiken.

Ett vidare syfte är även att undersöka om det finns en skillnad mellan chefer och medarbetares delaktighet och inställning till organisationsförändringen. Detta vill vi göra eftersom att en rimlig hypotes är att chefer blir mer delaktiga i organisationsförändringar och dess genomförande vilket i sin tur borde leda till att de har en mer positiv inställning till förändringar. För att kunna besvara studiens syfte har vi formulerat följande frågeställningar:

1. Finns det ett samband mellan passiv delaktighet och inställning till förändringen i organisationen?
2. Finns det ett samband mellan upplevd delaktighet och inställning till förändringen i organisationen?
3. Finns det ett samband mellan aktiv delaktighet och inställning till förändringen i organisationen?
4. Är någon/några nivå/nivåer av delaktighet mer betydelsefull för inställningen till den undersökta organisationsförändringen?
5. Finns det skillnader mellan chefer och medarbetares inställning och delaktighet i den undersökta organisationsförändringen?

## **2. Bakgrund**

Den organisation vi valt att studera är en stor offentlig verksamhet i Sverige som precis har genomgått en omfattande organisationsförändring. Denna organisationsförändring har endast berört ett visst område inom organisationen, vilket är sektionen för tjänstemän, och totalt är det ungefär 500 personer som blivit påverkade av förändringen. I texten nedan kommer syftet och genomförandet av organisationsförändringen att förklaras. Informationen som detta avsnitt bygger på kommer från 17 av de cirka 20 nyhetsbrev som skickades ut till samtliga medarbetare inom organisationen angående organisationsförändringen.

Syftet med organisationsförändringen var att skapa bättre förutsättningar för att arbeta mer samordnat och mer effektivt med högre kvalitet. En helt ny organisationsstruktur skulle skapas för att underlätta samarbete mellan olika funktioner. Drivkrafterna bakom och syftet med förändringen hade sin grund i att möta ett budgetförslag från organisationens styrelse där kostnaderna skulle sänkas med 26 Mkr. Detta skulle uppnås genom att minska personal och ambitionen var att göra detta utan varsel, det vill säga genom naturlig personalomsättning såsom pensionsavgångar och eventuella omställningar genom exempelvis särskild avtalspension.

Varje medarbetare inklusive cheferna inom organisationen kunde få förändrad tjänst/förändrade arbetsuppgifter som resultat av organisationsförändringen. Alla gavs därför

möjligheten att söka om sina tjänster/lämna en intresseanmälan till den enhet eller det område som de var intresserade av att arbeta inom. Alla hålltider och beslut som tagits har kommunicerats ut till samtliga medarbetare genom olika kommunikationskanaler. Dessa kommunikationskanaler var dels nyhetsbrev från styrgruppen varannan vecka, möten mellan respektive förvaltningschef och de anställda, stödmaterial till berörda chefer samt webbsidan där alla frågor kring förändringen redovisades.

Processen i organisationsförändringen påbörjades i augusti-september 2014 genom att ett konsultföretag anlätades för att ta fram underlag till hur genomförandet skulle se ut. Initialt hölls 60 intervjuer med olika chefer och gruppleddare som bedömdes vara nyckelpersoner inom organisationen. Ytterligare insamling av data och övrigt underlag skedde genom tre olika enkäter till samtliga medarbetare. Möjliga besparingsåtgärder och förslag till en ny organisation började tas fram genom workshops med ledningsgrupperna. Fokus under workshoppen var att utvärdera olika alternativ till organisation och nya arbetssätt. Under hela processens gång fanns det möjlighet för medarbetare att lämna synpunkter kring organisationsförändringen. Den fackliga gruppen ansåg sig inte ha tillräckliga kunskaper om organisationens uppbyggnad och ville därför inte förhandla om hur organisationsförändringen skulle genomföras utan ville istället använda sig av 19 § MBL, som innebär att de ska få information om alla beslut som tas. Den nya organisationen skulle till en början träda i kraft 1 april 2015, men datumet försenades och ändrades sedan till den 15 april 2015.

### **3. Teori**

För att kunna analysera det material vi får in av undersökningen kommer vi nedan beskriva olika teorier som kan förklara de samband som kan utmärkas i resultaten. Dels har vi valt att utgå från en teori som benämns strategi E och O, vilken kan användas för att förklara den organisationsförändring som genomförts. Detta genom att jämföra teorin med den bakgrundsinformation som genererats från organisationens nyhetsbrev. Vi har också valt att använda Social exchange theory då vi tror att medarbetarnas inställning till förändringen påverkas av hur de upplever de sociala relationerna på arbetsplatsen genom ett givande och tagande. Till sist har vi också använt teorin om psykologiskt ägandeskap då vi tror att sambandet mellan medarbetarnas delaktighet i förändringen och deras inställning delvis kan förklaras genom hur de uppfattar sig äga situationen och organisationsförändringen.

#### **3.1. Strategi E och O**

Beer och Nohria (refererad i Jacobsen, 2013) menar att det finns två huvudstrategier för förändring som benämns strategi E och O, vilka kommer att beskrivas nedan.

Strategi E menar Beer och Nohria (refererad i Jacobsen, 2013) kan sägas vara diktatorisk och innebär en ekonomisk förändring där den grundläggande tanken är att idén om förändring kommer från en liten grupp av människor som i regel är den formella ledningen eller styrel-



sen. Efter ledningen gjort bedömningen att det finns ett behov av förändring utarbetas lösningar för att möta dessa problem, vilka sedan implementeras i organisationen. Förändring ses som en rationell linjär process och målet med förändring är relaterat till mätbara resultat, det vill säga förbättrad avkastning. Ledningen har den bästa totala översikten över vad som sker internt i organisationen vilket är nära förbundet med tillgången till information. Ledningen har den formella makten att driva igenom förändringar trots motstånd från de anställda genom att utöva kontroll över olika materiella belöningar. De har oftast även en symbolisk makt genom att profilera sig starkt i medierna vilket innebär att de är mycket synliga för anställda i organisationen. Konsultföretag används ofta i förändringsarbeten.

Enligt Beer och Nohria (refererad i Jacobsen, 2013) är det i denna strategi avgörande att få centrala aktörer att acceptera, bli intresserade av och entusiasmeras av förändringen för att lyckas genomföra en förändring. Ledningen använder sig av olika finansiella incitament så som pengar eller andra belöningar som kan omsättas i pengar, vilket därmed utgör en central drivkraft för förändring i strategi E.

Strategi O står enligt Beer och Nohria (refererad i Jacobsen, 2013) för organisation där förändring betraktas som en kontinuerlig och interaktiv process där det är tal om utveckling. Det finns ett deltagarperspektiv och förändring ses som en kontinuerlig läroprocess. Istället för linjär uppfattas förändring som en cirkel där en förändring leder till ständigt nya förändringar. Organisationer bör betraktas som levande organismer istället för maskiner. Målet med förändring är att få organisationer att företa kontinuerliga förändringar för att anpassa sig till omgivningen och därmed skapa en lärande organisation. Organisationer måste bestå av individer med en förmåga och en vilja att lära av varandra både inom och mellan grupper. Ledningens uppgift är att skapa engagemang till förändringen bland de anställda, de måste se till att de anställda är villiga att ändra sig och att de går in för förändringen samt har en önskan att uppnå förändring. Ledningens roll begränsas därmed till att formulera de centrala visionerna för förändringen för att sedan låta de anställda, genom generös delegering och möjlighet till deltagande, utveckla lösningar och känna att de själva "äger" förändringen. Ledningen måste vara deltagande, stödjande och delegerande. De anställda skall vara den centrala drivkraften i förändringen, inte ledningen.

Beer och Nohria (refererad i Jacobsen, 2013) menar att de som arbetar i organisationen, det vill säga de som befinner sig på det operativa planet är de som bäst vet vilka de centrala problemen är och har de mest relevanta lösningarna på dessa problem. Den operativa kärnan består av människor som har den dagliga kontakten med det som rör sig i omgivningen och som därför först brukar upptäcka behovet av förändring. Genom att ha en ledarstil som tillåter att anställda deltar kan fler synpunkter tas hänsyn till vilket kan skapa en mer nyanserad bild av problem och tänkbara lösningar. På så sätt stärks rationaliteten i beslut om förändringar. Genom att bjuda in till deltagande och inflytande i beslutsprocessen kan beslutets legitimitet också förbättras, vilket kan minska motståndet mot sådana beslut som de anställda egentligen inte sympatiserar med. Det kan tänkas att deltagandet i analys och utarbetandet av lösningar

också skapar en känsla av att “ äga” den lösning som väljs. De anställda har själva varit med om att utveckla den, vilket kan göra att de upplever lösningen som “sin egen” och inte något som blivit påtvingat av en avlägsen ledning. Ledningen delegerar myndighet, konsulterar andra i organisationen och fattar beslut på basis av processer som präglas av ett stort deltagande från de flesta nivåer i organisationen. Om de anställda har en känslomässig anknytning till förändringen kan de delta på ett mer konstruktivt sätt och är mer samarbetsvilliga när det gäller att driva igenom förändringen än om de som känner sig tvingade. Förändringen måste framstå som något positivt för den enskilde, något som kan förbättra dennes arbetsituation och skapa en mer intressant och utmanande vardag.

### 3.2. Social exchange theory

Social exchange theory är en teori om det sociala utbyte som sker i en relation mellan individer och innebär att en relation formas av de belöningar och kostnader individerna upplever i relationen (Thibaut & Kelley, 1959). Belöningarna handlar om vad individen får ut av en social relation, medan kostnader istället rör vad individen måste ge i relationen. Relationen bedöms vara positiv om belöningarna upplevs överstiga kostnaderna, eller negativ om kostnaderna istället upplevs överstiga belöningarna.

Hur tillfredsställande en relation upplevs av en individ beror till stor del på vilka förväntningar individen ställer på relationen (Blau, 1964). Utifrån vissa kriterier kan individen utvärdera sina relationer för att avgöra om de möter förväntningarna och om relationerna därmed är positiva eller negativa (Thibaut & Kelley, 1959). Det första kriteriet kallar författarna *comparison level*, vilket här översätts till jämförelsenivån, och är det utfall individen förväntar sig att få i en relation, vilket i sin tur påverkar dennes tillfredsställelse med relationen genom att resultatet av relationen antingen över- eller understiger individens förväntning. En individ med en hög jämförelsenivå förväntar sig en belönande relation medan en individ med en låg jämförelsenivå inte förväntar sig att få ut särskilt mycket belöningar från sina relationer.

Det andra kriteriet individen använder sig av för att utvärdera en relation kallar Thibaut och Kelley (1959) *comparison level for alternatives*, vilket här översätts till jämförelsenivå för alternativ och fokuserar på potentiella alternativ till relationen vilket påverkar den grad av engagemang eller åtagande individen har för relationen. Upplever individen att det kan finnas bättre relationer tillgängliga känner denne en lägre grad av engagemang och åtagande till den befintliga relationen.

Ett tredje kriterium som kan påverka relationen och graden av engagemang och åtagande till relationen är hur mycket individen investerat i den (Kassin, Fein & Markus, 2008). Ju mer individen investerat i en relation desto troligare är det att denne också stannar och engagerar sig i den.

Denna teori har inte enbart använts för att förklara relationer mellan två individer utan också på senare tid förklarat det sociala utbytet mellan en individ och en organisation. I studier av

organisationsförändringar har teorin tagits till hjälp för att belysa individers engagemang och åtagande till organisationen, beroende på vilket utbyte, alltså kostnader och belöningar, individen upplever att denne kan ge och ta från organisationen (Neves & Caetano, 2009). Neves och Caetano menade i sin studie av medarbetares tillit och engagemang i organisationsförändringar att medarbetare som upplevde en ökning av tillit för sina chefer inför organisationsförändringar skulle vilja ge tillbaka till sin organisation i form av positiva beteenden såsom ökat engagemang och förbättrade prestationer. Utifrån teorin om ett socialt utbyte i relationer skulle tilliten till sin chef och sin organisation innebära en form av belöning, medan det ökade engagemanget och prestationerna anses vara kostnader.

### **3.3. Psykologiskt ägandeskap**

I ett uppmärksammat experiment känt som *the Harwood studies* av Coch och French (1948) undersöktes olika former av demokratiska processer för att hantera grupper som skulle förflyttas. En form av delaktighet som undersöktes var att några gruppmedlemmar fick representera sin grupp och vara delaktiga i utformningen av förändringar i arbetet. I en annan grupp var samtliga gruppmedlemmar delaktiga i att utforma förändringarna, medan en tredje grupp fungerade som kontrollgrupp och informerades enbart om de förestående förändringarna samt varför dessa var nödvändiga. I kontrollgruppen som inte alls fått vara delaktiga i förändringen uppvisades motstånd mot förändringen nästan direkt genom sjunkande produktion vilken inte förbättrades på en månad. I de övriga två grupperna fann Coch och French att total delaktighet och delaktighet genom representation båda hade liknande positiva effekter i form av högre moral, mindre motstånd mot förändringen samt ökad produktivitet, ett resultat som dock var starkast i gruppen med total delaktighet. Grupperna som själva varit delaktiga i utformningen av förändringarna i arbetet kunde äga förändringarna på ett helt annat sätt än de som blivit påtvingade förändringarna. Därav vikten av att få medarbetare att känna sig delaktiga i organisationsförändringar, för att på så sätt få dem att känna psykologiskt ägandeskap av förändringen vilket i sin tur kan minska eller helt och hållet eliminera medarbetarnas motstånd till förändringen.

## **4. Tidigare forskning**

För att få en förståelse av innebörden av den undersökta organisationsförändringen kommer vi först att diskutera begreppet organisationsförändring. Detta begrepp att förklaras utifrån förändringens omfattning, innehåll samt vad forskning pekar på som förutsättningar för att genomföra framgångsrika organisationsförändringar, för att sedan kunna jämföra detta med resultatet från föreliggande studie.

### **4.1. Förändring i en organisation**

Băeșu och Bejinaru (2013) definierar begreppet förändring som en ändring av något redan befintligt för att göra det till det bättre. Băeșu och Bejinaru menar att en organisationsförändring innebär åtgärder för att förändra befintliga metoder, rutiner, beteenden etcetera samt att

organisationer behöver förändras för att utvecklas. Organisationsförändring definieras av Jacobsen (2005) som ett antal aktiviteter som syftar till att förändra beteenden, strategier, uppgifter, strukturer eller kulturer. Jacobsen menar att en planerad förändring nästan alltid börjar med att någon eller några anser att det finns behov av förändring. Vanligtvis antas att denna grupp består av den formella ledningen, men kan även vara andra personer i en organisation och kallas därför förändringsaktörer eller förändringsledning.

#### **4.2. Förändringens omfattning**

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att det finns en vanlig åtskillnad mellan förändring som evolution och förändring som revolution. Evolution syftar på en naturlig, långsiktig utveckling och innebär att förändringen äger rum genom många små förändringar som sker lokalt. Hela organisationen förändras med andra ord inte samtidigt och förändringen sker under en ganska lång tid. Rutiner och standardprocedurer förändras med tiden och justeras så småningom. En organisatorisk revolution påverkar däremot hela organisationens förhållande till omvärlden. Dessa förändringar kan också benämnas som strategiska och inträffar när organisationen måste genomgå en radikal förändring på relativt kort tid. Vanligen innebär detta att den förändrar sina mål och strategier, vilket betyder dramatiska förändringar.

#### **4.3. Förändringens innehåll**

Organisationsförändringar syftar oftast till att förbättra resultatet på något sätt och därmed förändra arbetsuppgifterna. För att uppnå förändring av resultatet måste det ske en förändring av beteendet hos dem som arbetar i organisationen. Människorna i organisationen måste arbeta effektivare tillsammans och arbeta mot organisationens mål. Enligt Jacobsen (2013) kan innehållet i en organisationsförändring bestå av fyra separata, men ömsesidigt beroende element vilka är resultat, produktion, formella drag (struktur) och informella drag (kultur). Jacobsen och Thorsvik (2008) beskriver att strukturförändringar i huvudsak inriktas på förändringar i arbetsfördelning, specialisering, samordning, styrning och belöningsystem. Om avsikten med organisationsförändringen är att ändra de strukturella ramarna som medlemmarna i organisationen befinner sig i kan detta innebära en förändring av de individuella positionerna, formen av gruppering eller hur beslutssystemet är utformat. De individuella positionerna innebär de jobb som de enskilda personerna har i organisationen medan formen av gruppering innefattar hur organisationen är uppdelad i enheter, avdelningar och kontor. Beslutssystemet innefattar den ordning där beslut fattas i den organisatoriska hierarkin, det vill säga om beslutsfattandet är centraliserat eller decentraliserat (Jacobsen, 2013).

#### **4.4. Framgångsrik organisationsförändring**

Enligt Angelöw (2010) finns det en stor risk att organisationsförändringar skapar stress och oro bland medarbetare. Dessa negativa reaktioner uppkommer naturligt när människor tolkar en situation av förändring som hotfull då det inte går att förutsäga exakt vad förändringen kommer att leda till. Detta tyder på vikten att uppnå organisationsförändringens mål så smärtfritt och smidigt som möjligt (Angelöw, 2010), vilket bland annat exemplifieras Ingersoll m.fl. (2001) vilka menar att det finns flera faktorer som är avgörande för vilka konsekvenser

en organisationsförändring kan ha på anställdas hälsa (se vidare 4.5.1) såsom att inte få tillräcklig information om förändringen. Utifrån detta skulle en framgångsrik organisationsförändring kunna tolkas som en förändring av en organisation som uppnått de mål som satts upp, samtidigt som denna inte upplevts hotfull och därmed inte orsakat oro och stress hos organisationens medarbetare (Angelöw, 2010; Ingersoll m.fl., 2001).

I ett urval av den befintliga litteraturen på området nämns flera faktorer som potentiellt avgörande för en lyckad organisationsförändring såsom att ha ett tydligt, stöttande och meningskapande ledarskap (Băeșu & Bejinaru, 2013), att sätta upp tydliga mål att arbeta efter (Angelöw, 2010), att lyckas skapa förändringsvilja bland medarbetarna och att i god tid förbereda dem på förändringen (Angelöw, 2010; Băeșu & Bejinaru, 2013), att genomföra förändringarna i lugn takt för att undvika känslan av att allt runtomkring en förändras samtidigt (Ingersoll m.fl., 2001), att skapa entusiasm, engagemang och motivation bland de anställda (Angelöw, 2010; Jacobsen, 2005), samt att kontinuerligt informera sina medarbetare om förändringen (Angelöw, 2010).

Hur organisationer skall uppnå detta är inte helt tydligt men vad som ständigt lyfts fram som en gemensam framgångsfaktor för att lyckas med en organisationsförändring är vikten av att göra medarbetare delaktiga (Angelöw, 2010; Coch & French, 1948; Fuchs & Prouska, 2014; Jacobsen, 2005; Miller & Monge, 1986; Schwochau, Delaney, Jarley & Fiorito, 1997).

#### **4.5. Delaktighet**

Enligt en kartläggning av befintlig forskning om hur organisationer utformar en personalpolitik som motiverar medarbetare beskriver Jacobsen (2005) bland annat att en faktor är att mycket av beslutsmakten är decentraliserad till organisationens produktionskärna. Detta betyder att ledningen i stor utsträckning ger ifrån sig makt och kontroll till medarbetarna genom självstyrande grupper eller flera system för ett brett deltagande från de anställda. Desto mer de anställda deltar desto högre prestation kan uppvisas både på individ- och organisationsnivå. Deltagande visar sig på så sätt enligt denna kartläggning vara en av de viktigaste faktorerna enligt Jacobsen. Delaktigheten kan minska medarbetarnas stress medan utanförskap kan leda till motstånd samt lågt engagemang i förändringen (Angelöw, 2010).

Då delaktighet i olika former verkar vara så viktigt för att en organisationsförändring skall ge ett lyckat resultat, kommer vi i vår undersökning att fokusera på tre nivåer av delaktighet, vilka definieras nedan.

##### **4.5.1. Passiv delaktighet**

Băeșu och Bejinaru (2013) menar att chefer såväl som medarbetare måste vara förberedda på att genomföra en förändring. Medarbetarna är trots allt de som avgör om de ska arbeta för eller mot en organisationsförändring, vilket innebär att ledarna måste ta ansvar att förbereda sina medarbetare inför denna förändring. Ett sätt att förbereda sina medarbetare på en förestående organisationsförändring kan vara att i god tid informera chefer och medarbetare om

denna, vilket även Angelöw (2010) är en grundsten för att kunna göra dem delaktiga i förändringen. Omfattande information om visionen med organisationsförändringen och dess syfte, mål, samt planering, kan skapa en bättre förståelse hos de anställda för förändringen och organisationens behov av denna (Angelöw, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2008). När medarbetare själva inser och upplever behovet av förändring är det troligare att organisationsförändringen lyckas. Jacobsen (2005) menar att det också är viktigt med en kontinuerlig rapportering av hur organisationen står i förhållande till de uppsatta målen. Brist på information om en förestående organisationsförändring kan istället skapa motstånd hos medarbetarna.

I en studie av Ingersoll m.fl. (2001) undersöktes sjuksköterskors upplevelser av organisationsförändringar och vilka konsekvenser dessa hade på deras hälsa. Sjuksköterskorna rapporterade bland annat en ökad grad av oro, utmattning och sjukskrivning. Denna försämring av hälsa förklarades genom att sjuksköterskorna upplevt en stor osäkerhet kring organisationsförändringen samt bristande information från de som planerat och genomfört förändringen. Författarna rekommenderade därmed att en förändringsledning bör vara öppen med information om hur och när de olika stegen i förändringen ska ske samt vad förändringen kommer att leda till. Detta tyder på vikten av att göra medarbetare delaktiga i organisationsförändringar genom informationsdelning.

Information är också avgörande för att ledningen skall lyckas förankra strategiska beslut rörande organisationsförändringen bland anställda i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Informationen om vad som sker i organisationen en förutsättning för att kunna styra och samordna arbetet i organisationen. Det är enligt författarna viktigt att informationen om organisationsförändringen inte bara delas med medarbetare, utan också att informationen kommuniceras på ett tydligt sätt så att medarbetare kan förstå och acceptera budskapet i informationen.

Utifrån denna tidigare forskning har vi i vår studie valt att definiera första nivån av delaktighet som en *passiv delaktighet* där chefer och medarbetare enbart informeras om olika aspekter av organisationsförändringen såsom varför förändringen är nödvändig, vad den skall leda till samt hur tidsplaneringen för förändringen ser ut.

#### **4.5.2. Upplevd delaktighet**

Enligt Miller och Monge (1986) kan det vara tillräckligt att medarbetare upplever att de involveras i beslut rörande organisationsförändringen för att kunna öka tillfredsställelsen i arbetet och minska eventuellt motstånd mot förändringen. Medarbetarna behöver, enligt författarna, inte vara delaktiga i beslutsfattandet av specifika frågor så länge de befinner sig i en delaktig miljö där de upplever att de involveras i organisationsförändringen. Angelöw (2010) menar att förutsättningarna för att lyckas med en organisationsförändring ökar när chefer och medarbetare får möjlighet att ge förslag till åtgärder angående förändringen. Enligt Ahrenfelt (2013) går det att undvika den ineffektivitet som ett motstånd bland medarbetarna kan bidra

till genom att tidigt efterfråga medarbetarnas erfarenheter och kunskaper om de tänka förändringarna.

Om fler chefer och medarbetare får möjlighet att lämna synpunkter kan detta också resultera i godare kvalitet på beslut som tas rörande organisationsförändringen samt att förändringsledningen själva får ta del av värdefull information och rekommendationer de annars skulle riskerat att gått miste om (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Schwochau m.fl., 1997).

Med stöd i detta definieras *upplevd delaktighet* i denna studie som en nivå av delaktighet där chefer och medarbetare upplever att de involverats i organisationsförändringen genom att ha möjligheter att lämna synpunkter och idéer rörande förändringen till förändringsledningen.

#### **4.5.3. Aktiv delaktighet**

Jacobsen (2005) menar att medarbetare måste göras reellt delaktiga genom att få vara med och fatta beslut rörande organisationsförändringen, det räcker således inte att enbart få lämna synpunkter på hur förändringen skall gå till. Medarbetare måste också ha rätt att säga nej till förändringen för att kunna vara reellt delaktiga, och på så sätt få möjlighet att bestämma över sin egen arbetsituation. Om anställda uppmuntras av ledningen att lämna synpunkter som sedan inte tas hänsyn till skapas lätt en negativ motreaktion, där motståndet mot förändringen stärks mer än om medarbetare överhuvudtaget inte fått lämna synpunkter.

När chefer och medarbetare involveras i att analysera organisationens behov av förändring, formulera mål och ta fram lösningar på hur detta skall gå till skapas en känsla av att äga frågan och den lösning som väljs (Angelöw, 2010; Coch & French, 1948; Jacobsen, 2005). På så sätt uppfattas tanken om organisationsförändringen som ens egen, och inte något som påtvingas av ledningen. Ett liknande resonemang tas även upp av Fuchs och Prouska (2014) som i en studie fann att medarbetarnas delaktighet i en organisationsförändring var en viktig faktor för vilken inställning till förändringen de hade. För att förklara detta samband utgick författarna från Coch och Frenchs (1948) undersökning om psykologiskt ägandeskap i *the Harwood studies* och menade att graden av psykologiskt ägandeskap av organisationsförändringen kan ökas genom att engagera medarbetarna i förändringsarbetet, vilket i sin tur kan ha ett samband med en mer positiv inställning till förändringen. Även Ahrenfelt (2013) är inne på samma linje och menar att organisationens mål kan bli till medarbetarnas egna mål om de görs delaktiga i reell mening.

I en studie av Schwochau m.fl. (1997) undersöktes medarbetares grad av delaktighet i form av vilken auktoritet de hade att själva implementera sina rekommendationer rörande ett förändringsarbete i sin organisation samt vilken inställning de hade till förändringen. Resultaten visade även här på ett samband mellan den verkliga delaktigheten och medarbetarnas positiva inställning till förändringen i organisationen. Det var enligt författarna inte tillräckligt för medarbetarnas positiva inställning till förändringen att enbart lämna rekommendationer kring

hur förändringen skulle genomföras om de inte hade möjlighet att implementera dessa rekommendationer i verkligheten.

Med stöd i dessa definitioner av reell eller verklig delaktighet utgår vi i denna studie från en nivå av delaktighet där chefer och medarbetare inte bara upplever sig ha involverats i beslut rörande organisationsförändringen utan att de faktiskt varit delaktiga i det reella beslutsfattandet. Detta väljer vi hädanefter att kalla *aktiv delaktighet*, då denna form av delaktighet kräver ett aktivt handlande av chefer och medarbetare i organisationen.

#### **4.6. Inställning**

Då vi i denna studie vill belysa sambandet mellan medarbetares delaktighet i en organisationsförändring med deras inställning kommer följande avsnitt handla om hur vi beskriver och definierar begreppet inställning genom befintlig forskning på området. Inställning har vi delat upp i två delar där individerna antingen kan vara positivt eller negativt inställda till förändringen. Tätt sammankopplat till inställning är aspekten om huruvida individerna har tilltro till sin egen förmåga att förändras men också till organisationens förmåga att förändras, vilket också kort kommer att beröras nedan.

Enligt Angelöw (2010) beror vilken inställning individerna i organisationen får till en organisationsförändring mycket på om de tror att förändringen kommer leda till förbättringar eller försämringar för dem. Om de tror att det kommer leda till förbättringar på arbetsplatsen kan de se förändringen som något positivt, vilket enligt Jacobsen (2005) skulle innebära att det finns drivkrafter till förändringen. Om de däremot tror att det kommer leda till försämringar kan de uppfatta förändringen som hotfull då det innebär ett risktagande samt en osäkerhet om framtiden. Hotet uppstår då individerna inte vet vad förändringen kommer att leda till eller vad den kommer att innebära för dem personligen, och på så sätt skapas ett motstånd till förändringen (Angelöw, 2010). Jacobsen (2005) skulle kalla detta motkrafter till en förändring. Angelöw (2010) menar således att den positiva värderingen av en förändring kan innebära att individernas kapacitet kan användas på ett konstruktivt sätt och att de kan bli stimulerade av de utmaningar de ställs inför. En negativ värdering kan tvärtom innebära att energi läggs på att försvara sig då människor är vana vid det bestående och blir oroliga om detta skall förändras.

Det gäller enligt Jacobsen (2013) att drivkrafterna till förändring är starkare än motkrafterna. När drivkrafterna är starkare än motkrafterna är det mycket sannolikt att en förändring kommer kunna ske, det finns ett engagemang och ett aktivt stöd för att få till en förändring. Om individerna är likgiltiga (i en så kallad neutral zon), varken för eller mot förändring och godtar eller accepterar förändringen menar Jacobsen att förändring kan genomföras. Däremot om motkrafterna är starkare än drivkrafterna är det mindre sannolikt att en förändring kan genomföras.



#### **4.6.1. Positiv inställning**

Om individer i en organisation är positivt inställda till organisationsförändringar kan detta enligt Angelöw (2010) innebära att det finns en förändringsvilja och motivation till förändring. Angelöw menar att motivation är en viktig faktor för att lyckas med en organisationsförändring och beskriver en motivationsmodell där förutsättningar för motivation som bidrar till en hög förändringsvilja punktas upp. Denna modell innefattar insikt, visioner, mål, delaktighet, självförtroende, information och kunskap samt trygghet. Förändringsviljan kopplas på så sätt samman med en önskan eller insikt om behovet av förändring samt med tron på sin egen och organisationens förmåga att genomföra en förändring. Dessutom är det viktigt att ha positiva och tydliga mål, att ha en realistisk bild av vilka förändringar som är möjliga att genomföra samt en känsla av trygghet.

Det finns många olika motivationsteorier som handlar om hur medarbetares motivation kan stärkas exempelvis Maslows behovstrappa (Maslow, 1943), Job Characteristic Model (Hackman & Oldham, 1980) och Herzbergs tvåfaktorsteori (Herzberg, Mausner & Bloch Snyderman, 1993). Dessa kommer dock inte att beröras vidare i detta arbete då fokus i dessa modeller snarare handlar om motivation till arbetsprestationer och vad individer motiveras av än om motivation till en förändring, och således inte direkt berör det som föreliggande studie behandlar.

Jacobsen (2013) beskriver olika typer av uppslutning till förändring. En typ av uppslutning innebär en nödvändighetsuppslutning som kan sammanfattas genom att individen sluter upp kring förändringen eftersom denne inte har något annat val. En annan förändringstyp handlar om en normativ uppslutning där individen sluter upp kring förändring eftersom denne känner att organisationen har gjort så mycket för individen att denne därför bör göra det. Det ses som en förpliktelse att stödja förändringen. Den tredje förändringstypen kallas av Jacobsen för affektiv uppslutning där individen sluter upp kring förändring på grund av att denne tror att förändringen är bra och nödvändig. Individen har en positiv upplevelse av förändringen och tror att den kommer medföra något bra för organisationen och de anställda. Affektiv uppslutning präglas av entusiasm och drivkrafter till att driva förändringen framåt.

#### **4.6.2. Negativ inställning**

Băeșu och Bejinaru (2013) menar att den främsta anledningen till varför människor gör motstånd är att individer tenderar att fokusera mer på vad de måste ge upp än vad de kan få och uppnå i en förändring. Människor tycker inte om att bli tvingade att genomföra förändringar som de själva inte inser nyttan av utan att beslut om förändringarna tagits utan deras deltagande. En vanlig uppfattning blir därför att förändringarna kommer leda till mer problem och ansträngningar vilket därmed resulterar i en jobbig arbetssituation som ledningen inte tagit hänsyn till.

Jacobsen och Thorsvik (2008) beskriver motstånd till förändring som en relativt rationell reaktion från individer och grupper. Angelöw (2010) menar att motstånd inte nödvändigtvis

behöver handla om att medarbetare är emot förändringar i sig utan att de också kan vara tecken på att de har en misstro mot den förändring som är tilltänkt eller upplever rädsla och farhågor med förändringen. Enligt Angelöw (2010) kan rädsla mot förändringen också handla om ett bristande självförtroende och tilltro till sin egen förmåga att förändras. Detta med tanke på att en organisationsförändring kan innebära en förändring av befattningar och att det därmed ställs nya krav på individernas kompetens och kunskap (Angelöw, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2008). Jacobsen och Thorsvik menar på så sätt att desto mer omfattande en organisationsförändring är och ju fler grupper som påverkas av förändringen desto starkare blir oftast motståndet.

## 5. Metod

I denna del av uppsatsen kommer tillvägagångssättet för undersökningen beskrivas tillsammans med olika aspekter som behövs ha i beaktande inför utförandet. Först kommer val av metod och de avgränsningar som gjorts inför uppsatsen tas upp. Vidare kommer den population och det urval som använts samt det tillvägagångssätt och de mätinstrument som varit aktuella presenteras. Detta genom att diskutera reliabilitet och validitet samt enkätens utformande. Vidare kommer användandet av webbenkät förklaras och kritiserats, de etiska reflektioner som resonerats kring samt hur analysen av vår data gick till klargöras. Till sist kommer även en bortfallsanalys att göras där bortfallet i svarsfrekvensen analyseras och problematiseras.

### 5.1. Val av metod och avgränsningar

För att undersöka sambandet mellan olika nivåer av delaktighet och de anställdas inställning till organisationsförändring har vi samlat in empiriskt material genom en enkätundersökning. En fördel med kvantitativ metod i en undersökning likt denna är att vi kan nå ut till fler respondenter och få ett större empiriskt material. Genom att göra en enkätstudie kan vi undersöka samtliga i den aktuella delen av organisationen, medan vi i en intervjustudie enbart hade kunnat undersöka ett fåtal chefer och medarbetare. På så sätt hoppas vi kunna säga något om den valda populationens totala inställning till organisationsförändringen. Bryman (2013) menar att forskare genom kvantitativ metod vill kunna säga något om i vilken utsträckning resultaten kan generaliseras till andra grupper och att resultaten därmed kan vara giltiga även för de som inte deltagit i undersökningen.

Vi är medvetna om att vi genom en kvalitativ metod skulle fått en djupare bild av *hur* chefer och medarbetare i organisationen faktiskt upplevt organisationsförändringen (Trost, 2007), men med tanke på våra frågeställningar ansåg vi att en kvantitativ metod är det lämpligaste valet, då vi genom en enkätundersökning kan undersöka samband på ett annat sätt än vad intervjustudier tillåter. Vi har arbetat med vad Bryman (2013) kallar ett deduktivt förhållnings-sätt, då vi utgått från existerande teorier kring delaktighetens betydelse i organisationsföränd-

ringar för att utforma våra frågeställningar vilka sedan har testats genom en enkätundersökning.

Vi har i denna undersökning valt att inte fokusera på om det finns skillnader mellan kvinnor och mäns upplevelse av delaktighet samt inställning till organisationsförändringen. Detta hade varit intressant att studera, men på grund av arbetets omfattning och tidsbegränsning skulle denna fråga behöva en separat undersökning.

Det finns sannolikt fler relevanta aspekter att undersöka gällande hur medarbetare upplever en organisationsförändring, men vi har valt att avgränsa oss till delaktighet. Detta då vi anser att det är ett intressant fenomen att studera med hänsyn till att den tidigare forskningen pekar på att delaktighet är en viktig faktor för en lyckad organisationsförändring.

## **5.2. Population och urval**

Den population vi undersökt består av medarbetare och chefer i en avgränsad del inom en stor offentlig organisation i Sverige, som har berörts av en specifik organisationsförändring. Utifrån denna specifika population har vi valt att göra en totalundersökning, istället för att utgå från ett slumpmässigt urval. När en undersökning enbart berör en separat enhet av en större organisation, som inte nödvändigtvis skall representera den resterande organisationen kan det enligt Trost (2007) vara lämpligt att göra en totalundersökning, utan urval. Själva valet av organisation kan dock hävdas vara ett bekvämlighetsurval då vi vänt oss till flera organisationer som uppfyllde våra kriterier i form av organisationsstorlek samt genomförandet av en organisationsförändring, med förfrågningar om tillåtelse att utföra studien hos dem. Den aktuella organisationen var således den som först ställde sig positiv till att medverka i undersökningen.

Enkäten skickades ut till 481 chefer och medarbetare och vi fick sammanlagt in 348 svar, vilket gav en svarsfrekvens på drygt 72 % (se vidare 5.7.). Av de 348 respondenterna var 333 medarbetare efter organisationsförändringen, medan de övriga 15 var chefer. Respondentgruppen bestod av sammanlagt 242 kvinnor, 102 män samt 4 personer som angett annan könstillhörighet.

## **5.3. Tillvägagångssätt och mätinstrument**

Då vi inte funnit befintliga mätinstrument som passar för att undersöka våra frågeställningar har vi utformat en egen enkät, i relation till teori och tidigare forskning på området (se Bilaga 2). Denna teori och tidigare forskning har genererats genom sökningar på Göteborgs universitetsbiblioteks hemsida med sökord som ”omorganisation”, ”förändringsarbete”, ”organizational change”, ”participation”, ”attitude towards change” etcetera. Vidare gjordes en granskning av dokument från organisationen såsom nyhetsbrev till chefer och medarbetare, presentationer av organisationsförändringen samt dokument innehållande frågor och svar angående förändringen. Detta gjordes för att få en förståelse av hur organisationsförändringen gått till i praktiken, vilka som varit delaktiga i olika delar av arbetet med förändringen, vad syftet

med förändringen var samt vilken information som kommunicerats ut i organisationen rörande organisationsförändringen. Vi har även haft möte med två kontaktpersoner i organisationen för att få en tydlig bild av organisationsförändringen, samt genomfört en intervju med en medarbetare för att få en tydligare bild av hur organisationsförändringen uppfattats utifrån ett medarbetarperspektiv. Utifrån detta har vi fått med viktiga aspekter som bidragit till arbetet med att utforma frågor och påståenden till en webbenkät som används för att besvara studiens frågeställningar.

### **5.3.1. Reliabilitet och validitet**

Enligt Trost (2007) är det viktigt för reliabiliteten att frågorna är enkla att förstå så att olika respondenter uppfattar frågan på samma sätt, och att de på så sätt är tillförlitliga. Trost pekar på vikten av att de som registrerar in data i analysverktyget uppfattar ett ikryssat svar på samma sätt. Sådana missförstånd har vi kunnat undvika genom användandet av en webbenkät där våra data överförs direkt till analysprogrammet. Intern reliabilitet har testats genom Cronbachs alfa (se 5.6. nedan).

För att uppnå god validitet samt giltighet krävs att frågorna mäter det de är avsedda att mäta. För att säkerställa frågornas tillförlitlighet testade vi därför enkäten på en pilotgrupp innehållande 28 personer utanför organisationen. På så sätt kunde vi undersöka om frågor, påståenden och svarsalternativ var entydiga och enkla att förstå, vilket Bryman (2013) kallar ytvaliditet och begreppsvaliditet, samt hur svaren skulle kunna överföras i analysprogrammet SPSS. För att uppnå god validitet tillfrågade vi personer som ingick i pilotstudien huruvida de uppfattade att frågorna faktiskt mätte olika nivåer av delaktighet samt inställning och förmåga till en förändring. Efter värdefulla kommentarer från pilotgruppen valde vi att omformulera eller stryka vissa påståenden, då vi fått synpunkter från gruppen att vissa frågor upplevdes vara alltför lika. Andra ändringar vi gjorde var hur vissa påståenden och svarsalternativ var utformade i verktyget för webbenkäten då samtliga svar inte blev överförbara till SPSS. På grund av tidsbrist hann vi dock inte testa den uppdaterade enkäten i en ny pilotstudie.

### **5.3.2. Enkätens utformande**

Den slutgiltiga enkäten som sedan skickades ut till organisationen bestod av sammanlagt sex delar och 40 frågor eller påståenden (se Bilaga 1). Första delen av enkäten innefattade åtta bakgrundsfrågor som rör könstillhörighet, ålderskategori, anställningslängd, befattning före och efter organisationsförändringen, samt geografisk arbetsplatstillhörighet. Anledningen till att vi efterfrågat respondenternas befattning både före och efter är för att kunna besvara frågeställning fem om huruvida det föreligger skillnader mellan chefer och medarbetare. Då organisationsförändringen för somliga chefer och medarbetare inneburit nya befattningar ansåg vi att det skulle bli tydligare för respondenterna att avgöra vad de faktiskt svarar på, genom att ställa en fråga om befattning före organisationsförändringen och en fråga som syftar på befattning efter organisationsförändringen.

De övriga delarna bestod av påståenden med fem svarsalternativ på en Likertskala där respektive svarsalternativ gjordes om till poäng. Svarsalternativen gick från ”instämmer inte alls”

som gav ett poäng, till ”instämmer helt” vilket gav 5 poäng. Svarsskalan på ett utav påståendena rörande inställning till organisationsförändringen inverterades. Genom att i enkäten ställa strukturerade påståenden med fasta svarsalternativ kan vi, enligt Trost (2007) undvika att hamna i de fällor som öppna frågor annars lätt öppnar upp för såsom svar med olika dimensioner och som inte kan jämföras med andras svar etcetera. Däremot rekommenderas en avslutande öppen fråga i en enkät för att ge respondenten en möjlighet att komma med kompletterande tankar eller synpunkter som denne upplever inte tagits upp i de övriga enkätfrågorna. Vi har dock valt bort detta alternativ, dels då det kan bedömas ta tid för respondenterna med ytterligare frågor men också då vi har valt att fokusera på våra utvalda frågeområden i analysen vilka är tätt knutna till frågeställningarna. Vi skulle i denna studie inte ha tid att göra en analys av värde med denna typ av öppna, avslutande svar, då antalet respondenter är för stort. Vi inser dock att vi har kunnat gå miste om mer nyansrika svar genom att enbart hålla oss till fasta svarsalternativ.

Varje nivå av delaktighet, såsom passiv, upplevd och aktiv delaktighet, mättes i varsin del i enkäten. *Passiv delaktighet* undersöktes genom åtta påståenden som är kopplade till frågeställning ett, med påståenden som berör huruvida respondenten fått tillgång till information men inte på annat sätt gjorts delaktig i organisationsförändringen. Vad som är tillräcklig information är givetvis en tolkningsfråga, där varje individ tolkar och upplever olika mängder information som tillräckliga. I enkäten förklarades dock att vi med formuleringen ”tillräcklig information” syftade på varje enskild individs upplevelse om de tycker sig ha fått tillräcklig information för att exempelvis förstå organisationsförändringens syfte. Vi anser att detta är viktigt då det inte är säkert att respondenten tycker att informationen varit tydlig eller kunnat förstå den bara för att informationen funnits tillgänglig.

*Upplevd delaktighet* mättes genom tio påståenden knutna till frågeställning två, det vill säga sambandet mellan upplevd delaktighet och inställning till organisationsförändringen. Påståendena fokuserar på två huvudområden, dels om respondenten har uppmuntrats att lämna synpunkter på organisationsförändringen och dels om denne har upplevt sig blivit involverad i beslut som tagits gällande förändringen. På så sätt kan vi undersöka om respondenterna upplevt miljö i organisationen som delaktig där de involverats i beslut (Miller & Monge, 1986).

*Aktiv delaktighet* mättes genom fem påståenden som kopplas till frågeställning tre, om sambandet mellan aktiv delaktighet och inställning till organisationsförändringen. Huvudområdena i denna del har rört huruvida respondenten deltagit i att utarbeta lösningar till hur organisationen måste förändras och vilka moment som skall ingå i förändringen, samt om denne också faktiskt har kunnat påverka hur den egna arbetssituationen sett ut och hur denna skulle komma att förändras.

Den del av enkäten som mätte *inställning till organisationsförändringen* bestod av sju påståenden där låga poäng på samtliga påståenden, förutom det sista som inverteras, tolkats som negativ inställning, medan höga poäng representerar en positiv inställning.

Den sista delen i enkäten mätte två former av förändringsförmåga, vilka berör individens *tilltro till sin egen förändringsförmåga* samt *tilltron till organisationens förändringsförmåga*. Trots att förändringsförmåga inte är en del av våra frågeställningar valde vi att inkludera dessa som kontrollvariabler i undersökningen. Anledningen till detta var att vi ansåg att det fanns en risk att ett eventuellt samband mellan inställning och olika nivåer av delaktighet skulle ha kunnat påverkas av en eller flera andra bakomliggande variabler, såsom förändringsförmåga. Detta baserades på Angelöws (2010) resonemang om att tron på sin egen och organisationens förmåga att förändras är en förutsättning för förändringsvilja. Vi valde även att se *tilltro till sin egen förändringsförmåga* samt *tilltro till organisationens förändringsförmåga* som separata faktorer utöver *inställning* då vi ansåg att chefer och medarbetare skulle kunnat ha en negativ inställning till förändringen i organisationen trots att deras tilltro till sin egen, eller organisationens förmåga att förändras varit hög.

#### **5.4. Webbenkät**

Enkäten skickades ut som en länk till de mailadresser vi fått av kontaktpersoner i organisationen, tillsammans med ett missivbrev (se Bilaga 2) där undersökningens syfte presenterades, av vem vi fått tillstånd att utföra undersökningen i organisationen, såväl som information om respondenternas anonymitet och deras rätt att avbryta deltagandet när de ville, samt att resultaten skulle komma att behandlas konfidentiellt. Avslutningsvis lämnades våra kontaktuppgifter så att respondenterna skulle kunna höra av sig om de hade frågor kring undersökningen.

Chefer och medarbetare hade sammanlagt åtta arbetsdagar på sig att svara på enkäten och när sista datum för svar gått ut stängde vi enkäten samt skickade ut ett mail till samtliga där vi tackade för deltagandet. Därefter överfördes den inkomna datan till SPSS för analys. För att höja svarsfrekvensen fick samtliga chefer som berördes information om enkätundersökningen innan enkäten skickades ut. Dessa chefer ombads i sin tur att informera sina medarbetare om undersökningen, huruvida informationen därmed gick ut till samtliga medarbetare kan vi inte svara på. Informationen som gick ut till cheferna var att en anonym enkätundersökning skulle genomföras där delaktigheten i organisationsförändringen skulle undersökas samt att det var två studenter från Personalvetarprogrammet som fått godkännande att genomföra undersökningen.

Enligt Hultåker (2007) kan webbenkäter ge en lägre svarsfrekvens än enkäter som skickas som post. Detta kan bero på att det kan vara lätt att glömma av att svara på enkät när den ligger som en länk i inkorgen på datorn eller att respondenten inte går igenom sin inkorg dagligen. Påminnelser har därför skickats ut vid två tillfällen tillsammans med länken till enkäten, för att öka svarsfrekvensen. Att använda webbenkäter har dock även fördelar jämfört med pappersenkäter, då det kan vara enklare och billigare att distribuera till så många som möjligt (Hultåker, 2007). Även inläsning av svaren från ett program för webbenkät till analysprogram som SPSS är mer tidseffektivt än att registrera varje svar separat.

Samtliga frågor i enkäten gjordes obligatoriska, förutom två som enbart riktades till chefer (som rörde vilken typ utav chefsbefattning respondenten hade). Enligt Hultåker (2007) kan sådana funktioner som obligatoriska svar orsaka visst bortfall om en respondent inte vill svara på en specifik fråga inte kan hoppa över denna och komma vidare i enkäten. Respondenten står då mellan valen att svara på frågan ändå eller att inte fullfölja enkäten. Vi ansåg dock att frågor som inte var obligatoriska skulle kunna innebära bortfall på specifika frågor vilket i sin tur skulle leda till ofullständig data som vi inte kunnat använda oss av i analysen.

### **5.5. Etiska reflektioner**

Inom forskning finns enligt Bryman (2013) framförallt fyra etiska principer eller krav att förhålla sig till i en undersökning, vilka vi strävat efter att uppfylla. Dessa är informations-, samtyckes-, konfidentialitets- samt nyttjandekravet. Genom enkätens tillhörande missivbrev informerades respondenterna om undersökningens syfte, vilket område frågorna skulle beröra, men även att deltagandet var frivilligt och när som helst kunde avbrytas. Även om en respondent valt att påbörja enkäten har det varit möjligt att när som helst stänga ner enkäten, och därmed avbryta sin medverkan. Således bör informations- samt samtyckeskravet kunna anses vara uppfyllda.

Respondenterna informerades om att deras medverkan skulle behandlas med största möjliga konfidentialitet, samt att de kommer att vara fullt anonyma, även i förhållande till organisationen. Då vissa kombinationer av svar på bakgrundsfrågor såsom befattning, kön, ålder, anställningslängd och geografisk arbetsplatstillhörighet skulle kunna göra det möjligt för organisationen att identifiera specifika personer, har vi valt att inte redovisa enskilda respondenters svar.

Ett uppfyllande av nyttjandekravet innebär att uppgifter om enskilda individer enbart får användas i forskningsändamål (Bryman, 2013). De uppgifter vi i denna undersökning samlat in har också enbart använts för det ursprungliga forskningsändamålet, nämligen att svara på våra frågeställningar.

En problematisk aspekt av konfidentialitets- och nyttjandekravet har dock varit att vi samlat in data genom en webbenkät. Enligt Hultåker (2007) kan data som skickas över webben lättare avlyssnas av obehöriga än enkäter i pappersform som skickas som brev. Då vi använt oss av ett gratisprogram för att utforma och samla in svar via webbenkät kan frågan om vem som äger svaren vara aktuell. Då detta program rekommenderats av kursansvarig, IT-support etcetera anser vi dock att programmet även bör godkännas ut konfidentialitetssynpunkt. För att hålla organisation och respondenter anonyma har vi undviktt att skriva ut namnet på organisationen i enkäten samt tillhörande missivbrev. På så sätt kan svar inte knytas tillbaka till varken organisation eller enskilda individer, och vi anser därför att konfidentialitetskravet är uppfyllt.

## 5.6. Analys av data

Då flera av variablerna såsom passiv, upplevd och aktiv delaktighet samt inställning mättes genom ett flertal frågor vardera gjordes ett index av frågorna för respektive variabel i SPSS. Innan dessa index skapades beräknades först reliabiliteten med hjälp av Cronbachs alfa, för att avgöra huruvida frågorna som sammanvägts till en gemensam variabel, som exempelvis passiv delaktighet, hängde samman. Enligt Bobko (2001) bör alfakoefficienten inte understiga .70 för att reliabiliteten ska vara tillfredsställande. Cronbachs alfa för variabeln passiv delaktighet uppmättes till .87, vilket därmed innebär hög intern reliabilitet. Även variablerna upplevd delaktighet och aktiv delaktighet visade stark intern reliabilitet med alfavärden på .89 respektive .82. Frågorna som slogs ihop till variabeln inställning hade en något lägre reliabilitet med ett värde på .76, vilket dock bör anses vara tillfredsställande enligt Bobko. De två variabler som mätte tilltron till sin egen samt organisationens förmåga att förändras, testades inte med Cronbachs alfa då dessa enbart undersöktes med en fråga vardera.

Våra data analyserades sedan i SPSS i flera steg. Till en början gjordes enklare sambandsanalyser mellan variablerna inställning, passiv delaktighet, upplevd delaktighet, aktiv delaktighet, tilltro till sin egen förändringsförmåga samt tilltro till organisationens förändringsförmåga. I nästa steg testades variablerna genom en multipel regressionsanalys. Variablerna som ingick var återigen inställning, passiv, upplevd och aktiv delaktighet, tilltro till sin egen förändringsförmåga, tilltro till organisationens förändringsförmåga samt befattning (som först gjorts om till dummyvariabel, där chef fick värdet 1, och medarbetare värdet 0). Regressionsanalysen, där inställning fungerade som beroende variabel, gjordes i flera steg där en ny variabel lades till för varje steg, tills samtliga variabler slutligen hade inkluderats i analysen. Avslutningsvis genomfördes även enkla regressionsanalyser för att undersöka skillnader mellan grupperna chefer och medarbetare före organisationsförändringen i förhållande till passiv, upplevd och aktiv delaktighet. Samma tester gjordes sedan även för grupperna chefer och medarbetare efter organisationsförändringen.

## 5.7. Bortfallsanalys

Undersökningen riktades till medarbetare och chefer som genomgått organisationsförändringen och enkäten skickades ut till samtliga medarbetare och chefer som vi fick mailadresser till, totalt 481 personer. Av dessa 481 var det 348 personer som svarade, det vill säga en svarsfrekvens på drygt 72 %. Vi anser att denna siffra är ett bra utfall då det, enligt Trost (2007) inte är ovanligt med en svarsfrekvens mellan 50 och 70 % i enkätundersökningar. Risken med ett bortfall på 28 % är att resultaten kan bli något skeva i förhållande till den totala delaktigheten och inställningen till organisationsförändringen. Det är svårt att säga om individerna som inte svarat exempelvis är mer eller mindre positiva till den organisationsförändring som gjorts i och med att resultaten inte tenderar att dra åt ett specifikt håll. Anledningen till att vi fick svar från fler personer som var chefer innan organisationsförändringen än av personer som är chefer efter organisationsförändringen beror dels på att vi inte fick mailadresser till alla som är chefer idag. Det handlade dock endast om ett tiotal chefer som vi inte kunde få mailadresser till då detta hade inneburit merarbete för vår kontaktperson. En annan anledning till den högre



svarsfrekvensen från personer som var chefer innan organisationsförändringen och som inte blev det efter kan ha att göra med att de var mer angelägna att svara med tanke på deras byte av befattning och därmed ett eventuellt missnöje hos dem.

Bortfallet på den totala svarsfrekvensen kan delvis förklaras genom att flera av de vi skickade ut enkäten till antingen var tjänstlediga, föräldralediga eller sjukskrivna. Vilka dessa var visste vi inte när enkäterna skickades ut. Detta framkom genom att vi fick autosvar på mailen där det stod att personen i fråga var borta från arbetet och inte skulle ha möjlighet att läsa sina mail. Vad det övriga bortfallet beror på skulle kunna ha att göra med att de anställda på grund av organisationsförändringen hade mycket att göra. Det kan även ha sin bakgrund i att medarbetarna var enkättrötta eftersom en del andra enkäter skickats ut under samma period både i samband med organisationsförändringen och i andra sammanhang, vilket vi fick kännedom om genom ett mailsvar från en respondent.

## **6. Resultat**

Resultaten från de statistiska analyserna kommer att presenteras i tre avsnitt nedan. Första delen består av beskrivande statistik, vilken ger en översikt över de variabler som analyserats. Andra delen består av enklare sambandsanalyser som visar korrelationer mellan de aktuella variablerna, medan den tredje delen består av mer sofistikerade analyser där resultaten från regressionsanalyserna presenteras.

### **6.1. Beskrivande statistik**

Av de 481 som svarat var på enkäten angav 34 av respondenterna att de varit chefer före organisationsförändringen medan endast 15 angivit att de var chefer efter att organisationsförändringen trätt i kraft. Antalet medarbetare steg därmed från 314 före organisationsförändringen till 333 efter att förändringen trätt i kraft.

I Tabell 1 redovisas samtliga variabler, såsom inställning samt de tre nivåerna av delaktighet vilka, består av sammanlagt 348 observationer, där respektive observation motsvarar en respondent. Variablerna passiv, upplevd och aktiv delaktighet samt inställning är i själva verket index bestående av mellan fem och tio frågor vardera. Det minsta möjliga värdet för variabeln inställning är 7, vilket skulle innebära att en respondent besvarat samtliga frågor om inställning med det svarsalternativ som motsvarar det lägsta värdet ("instämmer inte alls", förutom på den frågan som inverterats), medan det högsta värdet 35 skulle innebära att samtliga 7 frågor besvarats med det svarsalternativ som angetts det högsta värdet ("instämmer helt"). På samma sätt presenteras även de möjliga värdena för de tre nivåerna av delaktighet, där de minsta värdena för passiv, upplevd och aktiv delaktighet är 8, 10 respektive 5, medan de högsta möjliga värdena för dessa variabler är 40, 50 respektive 25. De lägsta och högsta observerade värdena för respektive variabel, skrivs ut inom parenteser och är således de högsta och lägsta värden som observerats bland respondenternas svar. Tabell 1 ger därmed en över-

blick över urvalets totala medelvärden på respektive variabel, genom vilka vi exempelvis får en bild över huruvida respondenterna i genomsnitt är positivt eller negativt inställda till förändringen. I detta fall tyder resultaten på att respondenterna i genomsnitt är relativt neutrala till organisationsförändringen med ett medelvärde på 20.05, där ett värde på 21 hade legat exakt på gränsen mellan en positiv och negativ inställning.

*Tabell 1. Beskrivande statistik*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse	Min (Obs. min)	Max (Obs. max)
Inställning	348	20.05	5.17	7 (7)	35 (31)
Passiv delaktighet	348	23.78	7.40	8 (8)	40 (40)
Upplevd delaktighet	348	23.83	8.91	10 (10)	50 (48)
Aktiv delaktighet	348	10.28	4.35	5 (5)	25 (23)

*Tabell 2. Beskrivande statistik. Inställning för chefer och medarbetare efter organisationsförändringen.*

Befattning efter org.förändringen	N	Medelvärde	Standardavvikelse	Min	Max
Chef	15	23.13	5.76	14	31
Medarbetare	333	19.91	5.11	7	31
Total	348	20.05	5.17	7	31

I Tabell 2 redovisas chefer och medarbetares genomsnittliga inställning till organisationsförändringen, där chefernas inställning ligger på medelvärdet 23.13, medan medarbetares inställning ligger något lägre, på 19.91. Högre värden av inställning, innebär att respondenten är mer positivt inställd till organisationsförändringen, medan lägre värden innebär en mer negativ inställning gentemot förändringen. Även här ligger den exakta gränsen mellan positiv och negativ inställning på ett värde av 21. Värden strax över eller under detta bör anses motsvara en relativt neutral inställning, vilket innebär att både medarbetare och chefers genomsnittliga inställning befinner sig i ett relativt neutralt till positivt område. Tabell 2 visar därmed på att det föreligger en skillnad mellan befattningsgruppernas inställning där chefer har en mer positiv inställning till organisationsförändringen än sina medarbetare, om än inte särskilt stor. Detta kan kopplas till frågeställning 5, men behöver undersökas vidare i en regressionsanalys (se Tabell 5).

Tabell 3. Beskrivande statistik. Befattning före organisationsförändring samt passiv, upplevd och aktiv delaktighet.

Befattning		Passiv delaktighet	Upplevd delaktighet	Aktiv delaktighet
Chef	N	15	15	15
	Medelvärde	29.93	33.73	16.33
	Standardavvikelse	5.52	8.93	4.97
	Min	21	19	5
	Max	40	48	23
Medarbetare	N	333	333	333
	Medelvärde	23.50	23.39	10.01
	Standardavvikelse	7.36	8.66	4.13
	Min	8	10	5
	Max	40	46	23

I Tabell 3 presenteras skillnaderna mellan chefer och medarbetares (baserat på vilka befattningar de anställda hade före organisationsförändringen) genomsnittliga grader av samtliga delaktighetsnivåer, vilka redovisas i form av medelvärden. För passiv delaktighet hade chefer ett medelvärde på 29.93 och medarbetare 23.50. För upplevd delaktighet uppvisade chefer ett medelvärde på 33.73, medan medarbetare hade ett värde på 23.39. För aktiv delaktighet hade chefer ett medelvärde på 16.33, och medarbetare 10.01. Resultatet tyder därmed på att chefer i genomsnitt i högre grad ansåg sig ha involverats i organisationsförändringen på samtliga nivåer av delaktighet, än medarbetarna. Även detta resultat kopplas till frågeställning 5, men behöver undersökas vidare i en regressionsanalys.

## 6.2. Enkla sambandsanalyser

I den första korrelationsmatrisen (se Tabell 4) redovisas resultatet från den första enkla sambandsanalysen som gjordes mellan variablerna inställning, passiv delaktighet, upplevd delaktighet, aktiv delaktighet, tilltro till sin egen förändringsförmåga samt tilltro till organisationens förändringsförmåga, för att undersöka vilka variabler som korrelerar med varandra.

Tabell 4. Korrelationsmatris.

	Inställning	Passiv delaktighet	Upplevd delaktighet	Aktiv delaktighet	Tilltro till egen förändringsförmåga	Tilltro till organisationens förändringsförmåga
Inställning		.651**	.631**	.524**	.466**	.723**
Passiv delaktighet	.651**		.713**	.553**	.386**	.470**
Upplevd delaktighet	.631**	.713**		.774**	.300**	.416**
Aktiv delaktighet	.524**	.553**	.774**		.257**	.366**
Tilltro till sin förändringsförmåga	.466**	.386**	.300**	.257**		.438**
Tilltro till organisationens förändringsförmåga	.723**	.470**	.416**	.366**	.438**	

Kommentar:\*\*p<0.01

Utifrån Tabell 4 kan utläsas att det föreligger statistiskt signifikanta samband mellan samtliga variabler i matrisen ( $p < 0.01$ ), vilket skulle kunna innebära att sambandet egentligen inte föreligger mellan två specifika variabler utan att det kan finnas en annan variabel som påverkar det observerade sambandet mellan de två variablerna. Detta undersöktes därför vidare i regressionsanalysen, vilket presenteras i Tabell 5. Vad som är viktigast att lägga fokus på i Tabell 4 är dock de signifikanta positiva sambanden mellan variabeln inställning och variablerna passiv, upplevd och aktiv delaktighet, samt tilltro till sin egen och organisationens förändringsförmåga. Tilltron till organisationens förändringsförmåga verkar ha det starkaste sambandet med inställningen till organisationsförändringen, med en korrelationskoefficient ( $r$ ) på .723, där 1.0 hade inneburit ett perfekt linjärt samband mellan de aktuella variablerna. De positiva sambanden tyder således på att ju högre värden respondenterna skattat på de tre nivåerna av delaktighet samt tilltron till sin egen och organisationens förändringsförmåga, desto mer positiv inställning bör de ha. På samma sätt bör låga skattningar på de tre nivåerna av delaktighet samt tilltron till sin egen och organisationens förändringsförmåga, också följas åt av en mer negativ inställning till organisationsförändringen.

Sambandet mellan inställning till organisationsförändringen och de tre nivåerna av delaktighet är starkast för passiv delaktighet, där sambandet ( $r$ ) ligger på .651, och de övriga på .631 samt .524. Styrkan i dessa samband kan avgöras med hjälp av Cohens riktlinjer där medelstarka samband innebär en korrelationskoefficient ( $r$ ) på .30, medan samband över .50 kan anses vara starka (Borg & Westerlund, 2007). Då samtliga samband mellan inställning och de tre

nivåerna av delaktighet är över .50, kan de därmed anses vara starka. Den enda variabel i korrelationsmatrisen som inte uppvisat en korrelation över .50 är tilltron till sin egen förändringsförmåga, vilken fick ett värde på .466, vilket därför bör ses som ett medelstarkt samband. Dessa resultat kopplas till frågeställningar 1 till 3 men behöver undersökas vidare i en regressionsanalys (se Tabell 5).

### 6.3. Regressionsanalyser

För att testa om de samband vi observerat i de enklare sambandsanalyserna ovan även håller i mer sofistikerade analyser har vi gjort ytterligare kontroller med hjälp av regressionsanalyser. Den första regressionsanalysen har utförts i flera steg med inställning som utfallsvariabel, vilka presenteras nedan i Tabell 5. Avslutningsvis visar Tabell 6 på resultaten från de enkla regressionsanalyserna mellan chefer och medarbetare före såväl som efter organisationsförändringen i förhållande till de tre nivåerna av delaktighet.

*Tabell 5. Resultat av regressionsanalys för beroendevariabel "Inställning".  
Standardiserade beta-koefficienter, standardfel inom parenteser.*

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6
Befattning (chef)	.127* (1.355)	.012 (1.055)	-.027 (1.016)	-.039 (1.031)	-.035 (.982)	-.005 (.808)
Passiv delaktighet		.648*** (.029)	.408*** (.039)	.408*** (.039)	.325*** (.038)	.206*** (.032)
Upplevd delaktighet			.346*** (.033)	.273*** (.042)	.272*** (.040)	.234*** (.033)
Aktiv delaktighet				.098 (.074)	.082 (.070)	.031 (.058)
Tilltro till egen förändringsförmåga					.240*** (.244)	.101* (.211)
Tilltro till organisationens förändringsförmåga						.474*** (.173)
Intercept (Ostandardiserade B-koefficienter)	19.913*** (.281)	9.276*** (.715)	8.514*** (.690)	8.341*** (.697)	3.898*** (.997)	3.309*** (.819)
N	348	348	348	348	348	348
R2	.016	.423	.481	.485	.533	.687

Kommentar: \*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05

Modell 1 kopplas till frågeställning 5, medan övriga modeller utförs för att svara på frågeställningarna 1 till 4 (se Tabell 5).

I modell 1 (Tabell 5), vilket är en enkel modell av regressionsanalysen, testades sambandet för utfallsvariabeln inställning med variabeln för befattning efter organisationsförändring, genom dummyvariabeln befattning (chef). Dummyvariabeln jämför chefer med referenskategori medarbetare, i förhållande till inställning. När vi enbart undersökte skillnaden mellan chefer och medarbetares inställning, ser vi att chefer har högre värden, alltså en mer positiv inställning till organisationsförändringen än medarbetarna. Resultatet var signifikant, men av att utläsa från R<sup>2</sup>-värdet kan vi enbart säga att befattningen kan förklara 1.6% av variansen i utfallsvariabeln inställning, vilket är ett mycket lågt värde. Ju högre R<sup>2</sup>-värde, desto större del av den beroende variabeln inställning kan förklaras av de oberoende. När vi sedan för in övriga variabler i analysen kommer R<sup>2</sup>-värdet öka, medan de signifikanta skillnaderna mellan chefer och medarbetares inställning försvinner.

I modell 2 (Tabell 5) testades de två oberoende variablerna befattning (chef) samt passiv delaktighet. Den totala varians (R<sup>2</sup>) i utfallsvariabeln inställning som kan förklaras av de två oberoende variablerna låg på 42.3%. I denna modell uppmättes ingen signifikant skillnad mellan chefer och medarbetare i förhållande till inställning till organisationsförändringen. Passiv delaktighet visade dock ett statistiskt signifikant samband med inställning.

I modell 3 (Tabell 5) har den tredje oberoende variabeln upplevd delaktighet tillkommit. Värdet för R<sup>2</sup> har ökat och kan nu med 48.1% förklara variansen i variabeln inställning med hjälp av de oberoende variablerna. Både passiv och upplevd delaktighet uppvisade signifikanta samband med inställning. Skillnaden mellan chefer och medarbetare i förhållande till utfallsvariabeln inställning var däremot inte signifikant. I denna modell tyder resultatet på att passiv delaktighet har störst betydelse för utfallsvariabeln inställning.

I modell 4 (Tabell 5) har den fjärde oberoende variabeln aktiv delaktighet tillkommit. Värdet för R<sup>2</sup> har än en gång ökat och 48.5% av variansen i variabeln inställning kan därmed förklaras av de oberoende variablerna som testas i denna modell. Skillnaden mellan chefer och medarbetare i förhållande till utfallsvariabeln inställning var fortfarande inte signifikant. Variablerna passiv och upplevd delaktighet uppvisade dock fortfarande signifikanta samband med inställning. Aktiv delaktighet uppvisade däremot inte ett signifikant samband med inställning i denna modell. Precis som i förra modellen tyder resultaten på att passiv delaktighet har störst betydelse för inställning.

I modell 5 (Tabell 5) har den första av två kontrollvariabler (Tilltro till sin egen förändringsförmåga) tillkommit i regressionsanalysen. Värdet för R<sup>2</sup> har ökat och 53.3% av variansen i variabeln inställning kan nu förklaras av de oberoende variablerna som testas i denna modell. Skillnaden mellan chefer och medarbetare i förhållande till inställning var inte signifikant,

precis som aktiv delaktighet. Både passiv och upplevd delaktighet var fortfarande signifikant korrelerade med inställning, vilket också variabeln tilltro till sin egen förändringsförmåga var.

I modell 6 (Tabell 5) har den andra kontrollvariabeln tilltro till organisationens förändringsförmåga tillkommit. Värdet för R2 har även här ökat och 68.7% av variansen i variabeln inställning kan därmed förklaras av de oberoende variablerna som testas i denna modell. Inte heller här fann vi en signifikant skillnad mellan chefer och medarbetare i förhållande till inställning. Inte heller sambandet mellan aktiv delaktighet och inställning fann vi ett signifikant samband för. Både passiv och upplevd delaktighet var dock fortfarande signifikant korrelerade med inställning. Detta tyder på att den mest betydelsefulla nivån av delaktighet för inställning har skiftat från passiv delaktighet till upplevd delaktighet när samtliga oberoende variabler kontrollerats för. Tilltro till sin egen förändringsförmåga är fortfarande signifikant korrelerad med inställning, precis som den senast tillagda variabeln tilltro till organisationens förändringsförmåga. Detta innebär att det finns ett statistiskt samband mellan denna variabel och inställning i kombination med de övriga, samt att denna kontrollvariabel har störst betydelse för utfallsvariabeln inställning.

Vad vi även kan utläsa från resultaten är att den del av variansen i utfallsvariabeln inställning som kan förklaras av de oberoende variablerna ökat i takt med att fler och fler variabler lagts till i regressionsanalysen.

*Tabell 6. Resultat av regressionsanalyser. Befattning före och efter organisationsförändring samt passiv, upplevd och aktiv delaktighet. Ostandardiserade B-koefficienter, standardfel inom parentes.*

	Passiv delaktighet	Upplevd delaktighet	Aktiv delaktighet
Befattning före org.förändring (chef)	.959 (1.338)	3.933* (1.597)	3.078*** (.770)
Intercept	23.688*** (.959)	23.449*** (.499)	9.981*** (.241)
Befattning efter org.förändring (chef)	6.429** (1.926)	10.346*** (2.288)	6.324*** (1.100)
Intercept	23.505*** (.400)	23.387*** (.475)	10.009*** (.228)

Kommentar: \*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05

Enkla regressionsanalyser har genomförts, för att undersöka huruvida chefer skiljer sig från medarbetare på nivån av passiv, upplevd och aktiv delaktighet (se Tabell 6). Här jämfördes de

som var chefer *före* det att organisationsförändringen trädde i kraft med de som då var medarbetare. För att undersöka skillnaderna mellan de som var chefer vid undersökningstillfället, alltså *efter* att organisationsförändringen trätt i kraft och de som nu var medarbetare, genomfördes nya, separata regressionsanalyser. I tabell 6 redovisas resultatet som tyder på att chefer och medarbetare före organisationsförändringen inte skiljer sig signifikant på grad av passiv delaktighet. För upplevd och aktiv delaktighet skiljer grupperna sig dock signifikant åt, där de som var chefer före organisationsförändringen i högre grad ansett sig ha varit mer upplevt och aktivt delaktiga än vad medarbetarna själva gjort.

När vi istället utgår från befattning efter organisationsförändringen tyder resultaten på att chefer och medarbetare denna gång skiljer sig signifikant åt, där chefer har högre skattningar på samtliga nivåer av delaktighet (se Tabell 6), vilket innebär att de som var chefer efter att organisationsförändringen trätt i kraft i högre grad ansett sig ha varit passivt, upplevt och aktivt delaktiga jämfört med vad medarbetarna gjort. Dessa regressionsanalyser används vidare för att svara på frågeställning 5.

## **7. Analys**

För att förklara den undersökta organisationsförändringen kommer vi till en början jämföra den bakgrundsinformation som genererats av organisationens nyhetsbrev med tidigare forskning som diskuterats ovan. Vidare kommer vi gå in på vad forskning säger är kännetecknen för en framgångsrik organisationsförändring och analysera i ljuset av resultaten från vår undersökning. Resultatet kommer belysas och diskuteras i förhållande till de teorier vi använt oss av och på så sätt besvara våra frågeställningar.

### **7.1. Förändringen i organisationen**

Organisationsförändringen som genomförts kan sägas vara en förändring av befintliga metoder och rutiner för att kunna arbeta mer samordnat och effektivt med högre kvalitet. Detta kan jämföras med både Bæşus och Bejinarus (2013) definition av begreppet förändring samt Jacobsens (2005) definition där ett antal aktiviteter syftar till att ändra strategier och strukturer.

Organisationsförändringen i den undersökta organisationen kan sägas utgå från Strategi E som Beer och Nohria (refererad i Jacobsen, 2013) beskriver. Enligt strategi E som innebär en ekonomisk förändring är den grundläggande tanken att förändring kommer från en liten grupp av människor. I detta fall kom idén om organisationsförändring från organisationens styrelse och målet var relaterat till mätbara resultat genom en minskad budget. Enligt strategi O är det de som arbetar på det operativa planet som vet bäst vilka de centrala problemen är och även dem som har de mest relevanta lösningarna på dessa problem, vilket inte verkar ha tagits hänsyn till i denna organisationsförändring. Detta eftersom resultatet av MBL-förhandlingen innebär att den fackliga referensgruppen inte ansåg sig ha tillräckliga kunskaper om organisat-



ionens uppbyggnad och därför inte ansåg sig kunna förhandla om hur organisationsförändringen skulle genomföras. Ledningen i form av styrgrupp och förändringsledning verkade därmed ha den bästa översikten över vad som hände internt, men delade med sig av denna information till facket och övrig medarbetare enligt 19 § MBL. Med tanke på att strategi O präglas av en ledarstil där de anställda från de flesta nivåer i organisationen blir inbjudna till att delta i beslutsprocesser kan slutsatsen dras att organisationen i första hand inte använt denna strategi.

Organisationen har använt sig av ett konsultföretag i organisationsförändringen vilket är typiskt för strategi E. Huruvida finansiella incitament har använts som drivkraft går inte att utläsa av det material vi fått ta del av. Däremot verkar det ha varit av stor vikt att få centrala aktörer att acceptera, bli delaktiga i och entusiasmeras av förändringen genom att intervjua dessa och blanda in dem i workshops kring förändringen.

## **7.2. Förändringens omfattning**

Eftersom denna omfattande organisationsförändring sträcker sig från augusti 2014 till april 2015 kan det utifrån Jacobsen och Thorsvik (2008) sägas vara en revolution då det handlar om en strategisk förändring där organisationen genomgår en radikal förändring på relativt kort tid. En organisatorisk revolution påverkar hela organisationens förhållande till omvärlden och innebär dramatiska förändringar där mål och strategier förändras. Det rörde sig således inte om en evolution som syftar till en naturlig, långsiktig utveckling och innebär att förändringen äger rum genom många små förändringar som sker lokalt. Även detta är tecken på att organisationsförändringen som genomförts är baserad på strategi E där förändring ses som en linjär process framför strategi O. Detta eftersom förändring i strategi O ses som en kontinuerlig och interaktiv process i form av en cirkel där en förändring leder till ständigt nya förändringar.

## **7.3. Förändringens innehåll**

Organisationsförändringen syftade till att nå ett budgetförslag där kostnaderna skulle sänkas med 26 Mkr. Enligt Jacobsens (2005) beskrivning kan organisationsförändringen därmed benämnas som en strukturell organisationsförändring eftersom förändringen hade avsikten att ändra de strukturella ramarna och berörde de formella dragen i organisationen. Detta kan enligt Jacobsen innebära en förändring av de individuella positionerna och formen av gruppering, vilket var fallet i denna organisationsförändring då alla chefer och medarbetare kunde få förändrad befattning och/eller arbetsuppgifter. Målet med organisationsförändringen var att arbeta mer effektivt för att främja och underlätta samarbete mellan de olika funktionerna inom organisationen.

## **7.4. Sambandet mellan passiv delaktighet och inställning**

Enligt vår undersökning fanns ett positivt samband mellan passiv delaktighet och inställning till organisationsförändringen, när resultaten testades var för sig i enklare sambandsanalyser. Det fanns även ett statistiskt signifikant samband mellan passiv delaktighet och inställning när variablerna testades i en multipel regressionsanalys tillsammans med övriga nivåer av delak-

tighet. När inställning endast testades med de tre nivåerna av delaktighet verkade passiv delaktighet ha störst betydelse. Det verkar således som om passiv delaktighet i form av att få information inför och under en organisationsförändring har stor betydelse för om medarbetare har en positiv eller negativ inställning. Detta kan förklaras genom att organisationsförändringar enligt Angelöw (2010) skapar stress och oro bland medarbetare när de inte vet vad förändringen kommer leda till. Även Ingersoll m.fl. (2001) poängterade genom sin undersökning att brist på information i en organisationsförändring kan leda till oro, utmattning och sjukskrivning. Angelöw (2010) menar att brist på information även kan skapa motstånd mot förändringen, vilket i denna undersökning likställs med en negativ inställning.

Om medarbetarna får information om vad som kommer att hända, vad förändringen kommer leda till för dem behöver förändringen inte kännas lika hotfull längre vilket i sin tur kan skapa en mer positiv bild av organisationsförändringen. Om medarbetarna genom informationen förstår orsakerna till förändringen och därmed får en insikt om varför den genomförs kan det i sin tur skapa en förändringsvilja vilket vi i denna undersökning likställer med en positiv inställning till förändring. Genom Ingersoll m.fl. (2001) undersökning stärks insikten om att information är av stor vikt för att minska den osäkerhet som bildas kring en organisationsförändring. Det finns således ett samband mellan brist på information och den ökade graden av oro, vilket vår undersökning styrker genom att visa på ett starkt samband mellan informationsdelning kring organisationsförändringen och de anställdas inställning. Genom att dela information, ha tydliga mål, vara öppen med hur och när de olika stegen i förändringen ska ske samt vad denna kommer leda till minskar oron hos medarbetarna. Jacobsen och Thorsvik (2008) visar på betydelsen av att kommunicera ut planen för hur förändringen skall ske, det krävs att det finns en vision som kommuniceras ut tillsammans med målen för att förbereda såväl medarbetare som chefer på förändringen. Det är viktigt att informationen som kommuniceras ut är tydlig samt att budskapet förstås och accepteras av medarbetarna. Att få information om detta kan hjälpa medarbetare att få en mer positiv inställning till organisationsförändringen om de genom informationen tror att förändringen kommer leda till förbättringar för dem (Angelöw, 2010). Tror de däremot att förändringen kommer leda till försämringar kan detta leda till en mer negativ inställning. Utifrån resultaten från vår undersökning kan vi säga att de anställda i snitt tycker att de fått information samt att denna information varit tillräcklig (se Tabell 1).

Sammanfattningsvis kan sägas att svaret på den första frågeställningen är att det verkar finnas ett samband mellan passiv delaktighet och inställning till förändringen i organisationen. Informationsdelning är en faktor som även Angelöw (2010) och Jacobsen (2013) lyfter fram som en framgångsfaktor för en organisationsförändring där det är viktigt att medarbetarna får mycket information om vilka mål organisationen satsar på. Det är också viktigt att få en kontinuerlig rapportering om organisationens situation i förhållande till dessa mål, vilket medarbetarna verkar tycka att de fick genom nyhetsbrev samt genom information på APT-möten. I nästa del analyseras huruvida ett positivt samband föreligger även gällande upplevd delaktighet och inställningen i organisationen.

### **7.5. Sambandet mellan upplevd delaktighet och inställning**

Det fanns ett statistiskt signifikant samband mellan inställningen till organisationsförändringen och upplevd delaktighet när resultaten testades i enklare sambandsanalyser. När den upplevda delaktigheten i nästa steg av analysen inkluderades i ett flertal modeller i en multipel regressionsanalys uppvisades även då resultat som tydde på ett statistiskt signifikant samband mellan denna nivå av delaktighet och inställning till organisationsförändringen. Detta innebär därmed att ju högre skattningar på frågor rörande upplevd delaktighet, desto mer positiv inställning hade respondenterna till förändringen. Utifrån vår undersökning kan vi se att de anställda i snitt upplevt sig vara relativt delaktiga i organisationsförändringen (se Tabell 1).

Resultatet stämmer väl överens med kravet på den delaktiga miljön, där chefer och medarbetare görs delaktiga i arbetet med en organisationsförändring (Miller & Monge, 1986). När de anställda upplever sig vara delaktiga i processen bör således inställningen till förändringen öka och bli mer positiv. Även Angelöw (2010) lyfte fram vikten av att skapa delaktighet för att organisationsförändringen ska bli framgångsrik. Däremot skiljer författaren inte på upplevelsen av att vara delaktig och att faktiskt ha möjlighet att fatta beslut och påverka organisationsförändringen i realiteten. Ett sätt att få chefer och medarbetare att känna sig delaktiga, utan att låta dem fatta viktiga beslut, skulle dock enligt Ahrenfelt (2013) vara att uppmuntra dem att dela med sig av erfarenheter och synpunkter angående organisationsförändringen. Genom att involvera anställda på så sätt kan delar av motståndet till förändringen undvikas. Liknande resonemang har tagits upp av Jacobsen (2005) som menar att det är viktigt för anställda att få möjlighet att lämna förslag till åtgärder inför organisationsförändringen.

Den organisation vi undersökt har i nyhetsbrev öppnat upp för möjligheter för chefer och medarbetare att lämna synpunkter och idéer angående organisationsförändringen, vilket skulle kunna ses som ett sätt att uppmuntra anställda att involvera sig i förändringen. Detta skulle i sin tur kunna leda till att chefer och medarbetare upplever att de görs delaktiga, vilket skulle kunna innebära en mer positiv inställning. En sådan uppmaning skulle, enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) också kunna leda till positiva utfall för organisationen i sig genom att förändringsledningen får möjligheter att ta emot värdefulla synpunkter och tankar kring förändringen som de annars inte skulle kunnat ta del av.

En möjlig förklaring till varför respondenternas inställning till organisationsförändringen i vår undersökning ökar ju mer de upplever sig ha varit delaktiga i förändringen kan enligt Social exchange theory (Blau, 1964; Neves & Caetano, 2009; Thibaut & Kelley, 1959) vara att upplevelsen av att göras delaktig skapar viljan hos individer att ge tillbaka till organisationen, i form av en mer positiv inställning samt ett ökat engagemang för förändringen.

Som svar på den andra frågeställningen är att det verkar finnas ett starkt samband mellan upplevd delaktighet och inställning till förändringen i organisationen. Vidare kommer sambandet mellan aktiv delaktighet och inställningen till förändringen i organisationen analyseras nedan.

## 7.6. Sambandet mellan aktiv delaktighet och inställning

I vår undersökning fanns ett statistiskt signifikant samband mellan inställning till organisationsförändringen och aktiv delaktighet när resultaten testades var för sig i enklare sambandsanalyser. När den aktiva delaktigheten däremot testades i en multipel regressionsanalys uppvisades inte längre några signifikanta samband mellan denna nivå av delaktighet och inställning. Detta tyder således på att någon eller några av de övriga variablerna som kontrollerades för i den multipla regressionsanalysen i själva verket låg bakom det statistiska samband som framkommit i den enklare sambandsanalysen. Utifrån resultaten på vår undersökning kan vi säga att det de anställda i snitt inte anser sig ha varit särskilt aktivt delaktiga i organisationsförändringen (se Tabell 1).

Detta resultat skulle kunna förklaras av Miller och Monges (1986) resonemang om att det inte är nödvändigt att chefer och medarbetare skall få ta beslut rörande organisationsförändringen i praktiken, utan att det som är avgörande för en positiv inställning och ett minskat motstånd mot förändringen är att skapa en delaktig miljö.

Att det i vår undersökning inte finns ett tillräckligt starkt samband mellan aktiv delaktighet och inställning till organisationsförändringen verkar dock gå emot studien av Schwochau m.fl. (1997) som tydde på att det inte var tillräckligt för anställda att lämna rekommendationer och synpunkter på en förändring om de inte också hade möjlighet att implementera dessa i praktiken. Författarna menar således att anställda i högre grad skulle stödja organisationsförändringen om de getts möjlighet att på ett meningsfullt sätt vara delaktiga i förändringen. Ett sådant resultat skulle, i vår studie, istället innebära ett starkare samband mellan aktiv delaktighet och en mer positiv inställning till förändringen, än sambandet mellan exempelvis upplevd delaktighet och inställning, vilket inte var fallet i vår undersökning.

Aktiv delaktighet borde innebära en starkare känsla av att psykologiskt äga organisationsförändringen (Coch & French, 1948; Fuchs & Prouska, 2014), vilket skulle kunna minska motståndet till förändringen och därmed höja den positiva inställningen gentemot denna. Ett liknande resonemang tas även upp av Ahrenfelt (2013) som menar att organisationens mål kan bli till de anställdas mål om de görs reellt delaktiga. Ett sådant samband som skulle kunna styrka dessa teorier och resonemang återfanns dock inte i föreliggande undersökning.

Det verkar trots allt, enligt tidigare forskning och teori, vara viktigt att göra anställda delaktiga i organisationsförändringen för att lyckas med den (Angelöw, 2010; Coch & French, 1948; Fuchs & Prouska, 2014; Jacobsen, 2005; Schwochau m.fl., 1997), men om det är nödvändigt att chefer och medarbetare görs aktivt delaktiga genom att få möjlighet att besluta om specifika frågor och mål är inget vi får stöd för i analysen av vårt resultat. Med andra ord kan sammantaget sägas att svaret på den tredje frågeställningen är att det finns ett samband mellan aktiv delaktighet och inställningen till förändringen i organisationen, men att detta inte är sig-

nifikant. I nästa del kommer analysen fortsättningsvis behandla vilka nivåer av delaktighet som är mer betydelsefulla för inställningen till organisationsförändringen.

### **7.7. Vilken nivå av delaktighet är mest betydelsefull för inställningen?**

Utifrån den enklare sambandsanalysen verkade samtliga nivåer av delaktighet vara statistiskt signifikanta med inställningen till organisationsförändringen, där det starkaste sambandet förelåg mellan inställning och den passiva delaktigheten. Passiv delaktighet visade även i de första modellerna av regressionsanalysen det starkaste sambandet med inställning till organisationsförändringen, även när den första kontrollvariabeln tilltro till egen förändringsförmåga lades till. Först när kontrollvariabeln tilltro till organisationens förändringsförmåga också kontrollerades förändrades resultatet, vilket istället tyder på att den upplevda delaktigheten är mest betydelsefull för inställningen till organisationsförändringen. Detta tyder på att tilltron till organisationens förändringsförmåga kan ha påverkat den passiva delaktighetens betydelse för inställningen till organisationsförändringen, vilket framkom när samtliga variabler kontrollerades i regressionsanalysen (se Tabell 5) och den passiva delaktighetens betydelse minskade.

Att den passiva delaktigheten i de första stegen av regressionsanalysen (se Tabell 5) verkade vara mest betydelsefull för inställningen skulle kunna förklaras utifrån den studie av Ingersoll m.fl. (2001) där sjuksköterskors försämrade hälsa förklarades genom upplevelsen av bristande information om, och osäkerhet kring, organisationsförändringen. Den mest grundläggande faktorn för att undvika känslor av oro och rädsla inför organisationsförändringar, vilket i sin tur kan skapa motstånd, verkar just vara att ha tydliga mål med förändringen samt att kontinuerligt informera om hur arbetet med organisationsförändringen fortskrider (Angelöw, 2010; Ingersoll m.fl., 2001; Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Att den upplevda delaktigheten däremot påvisade det starkaste sambandet till inställning i den sista modellen av regressionsanalysen (se Tabell 5), är kanske enligt Miller och Monge (1986) inte särskilt förvånande. Enligt dessa författare skall det räcka med att involveras tillräckligt i arbetet med organisationsförändringen för att uppleva sig vara delaktig och därmed bli mer positivt inställd till förändringen. Miller och Monge menar att det inte är nödvändigt att vara delaktig i det faktiska beslutsfattandet, så länge miljön upplevs vara delaktig, vilket verkar ligga i linje med våra resultat. Vi fann således inget stöd för Jacobsens (2005) resonemang om att anställdas reella, eller aktiva delaktighet i en organisationsförändring är avgörande för en positiv inställning.

För att sammanfatta svaret på den fjärde frågeställningen kan här sägas att upplevd delaktighet är den nivå av delaktighet som verkar vara mest betydelsefull för inställningen till förändringen i organisationen, men passiv delaktighet är också av stor betydelse. Sist kommer även frågeställningen kring om det finns skillnader mellan chefer och medarbetares inställning och delaktighet analyseras i nästa del.

### **7.8. Skillnader mellan chefer och medarbetares inställning och delaktighet**

Enligt resultatet från regressionsanalyserna (se Tabell 6) verkar chefer överlag ha varit mer delaktiga i organisationsförändringen och har även i den första modellen av den mer omfattande regressionsanalysen (se Tabell 5) en mer positiv inställning till förändringen än medarbetarna i organisationen. Genom detta kan vi därför uttyda att det finns ett samband mellan hur delaktiga chefer och medarbetare blir med vilken inställning de har till förändringen. När de övriga variablerna kontrolleras för avtar dock de signifikanta skillnaderna mellan chefers och medarbetares inställning till organisationsförändringen. Genom de enkla regressionsanalyserna (se Tabell 6) kan vi däremot uttyda att det finns en signifikant skillnad mellan de personer som är chefer och medarbetare efter organisationsförändringen, i förhållande till samtliga nivåer av delaktighet. Chefer har enligt dessa regressionsanalyser varit mer passivt, upplevt och aktivt delaktiga än medarbetare. När vi däremot jämför mellan befattningsgrupperna chefer och medarbetare före organisationsförändringen är skillnaden inte signifikant i förhållande till den passiva delaktigheten. Skillnaderna mellan dessa grupper är också lägre på de övriga nivåerna av delaktighet, trots att det är signifikanta.

I den tidigare forskning vi granskat verkar som sagt delaktighet vara en förutsättning för att genomföra en framgångsrik organisationsförändring. Detta tyder även vår undersökning på med tanke på att cheferna i organisationen uppvisat högre medelvärden än medarbetarna på samtliga nivåer av delaktighet (se Tabell 3) också varit mer positivt inställda till organisationsförändringen (se Tabell 2). Dock skulle båda grupperna kunna sägas ligga runt vad Jacobsen (2013) kallar en neutral till positiv zon för inställning. Genom att jämföra detta med Jacobsens uppslutningsfaser kan chefernas inställning sägas ligga mellan en normativ uppslutning och en affektiv uppslutning, medan medarbetarna kan sägas ligga mer på en normativ uppslutning. Jacobsen menar att det är mycket sannolikt att en förändring kommer kunna ske om drivkrafterna är starkare än motkrafterna samt att en förändring troligtvis kan genomföras även om individerna befinner sig i en neutral zon. Om individerna befinner sig i en neutral zon innebär det alltså antingen att de är likgiltiga, varken för eller emot förändringen och godtar eller accepterar förändringen. Desto mer positiv inställning de anställda har kring organisationsförändringen desto mer troligt är det att förändringen kommer få ett lyckat utfall.

Angelöw (2010) menar att chansen för att organisationsförändringen skall lyckas är större ju fler som är delaktiga i förändringen. Baserat på en kartläggning av befintlig forskning på området menar Jacobsen (2013) att anställda presterar mer både på individ- och organisationsnivå efter desto mer de deltar. Det tyder på att delaktighet från de anställda motiverar dem att prestera extra för organisationen. Svaret på den femte frågeställningen är således att det till en början verkade finnas signifikanta skillnader mellan chefer och medarbetares inställning, men att dessa skillnader avtog i en mer omfattande regressionsanalys. Däremot var skillnaderna mellan chefer och medarbetares delaktighet signifikanta, där chefer verkar ha varit mer delaktiga på samtliga delaktighetsnivåer, än medarbetarna.

## 8. Diskussion och slutsatser

I denna del av uppsatsen sammanfattas och diskuteras de slutsatser som kan dras utifrån uppsatsens resultat. I samband med slutsatser och rekommendationer kommer även förslag till vidare forskning att vävas in, och avslutningsvis ställer vi några kritiska reflektioner i relation till vår studie.

Syftet med studien var att undersöka sambandet mellan anställdas delaktighet i en organisationsförändring och deras inställning till förändringen. Vidare var syftet att undersöka om det finns olika aspekter av delaktighet som är viktigare än andra för att skapa en positiv inställning, och förhoppningsvis även ett lyckat utfall av förändringen. Slutligen skulle undersökningen belysa skillnader mellan chefer och medarbetares inställning till, och delaktighet i organisationsförändringen. Genom resultaten av denna undersökning kan vi sammanfattningsvis säga att det finns ett samband mellan nivån av anställdas delaktighet i en organisationsförändring och vilken inställning de har till förändringen. Vi kan dra slutsatsen att en grundläggande faktor för att kunna göras delaktig är att som anställd få information om organisationsförändringen. Utan information om varför förändringen görs, vilka mål som skall uppnås samt hur förändringen kommer att gå till kan det vara svårt för chefer och medarbetare i organisationen att förstå vikten av organisationsförändringen, vilket skulle kunna skapa en negativ inställning och i förlängningen ett motstånd till förändringen. Resultaten tydde även på att upplevelsen av att ha blivit involverad i förändringen, genom exempelvis uppmuntran att lämna synpunkter och förslag, verkar vara av störst betydelse för en positiv inställning, jämfört med såväl en passiv som en aktiv delaktighet. Detta resultat ligger därmed i linje med Miller och Monges (1986) förklaring om att en delaktig miljö är viktigast för en positiv inställning till en organisationsförändring. En förutsättning för att uppnå detta bör dock vara att anställda först får den information som krävs om organisationsförändringen för att kunna uppleva delaktighet. Då denna undersökning inte fokuserats på att visa ett kausalt samband mellan variablerna kan vi dock inte påstå att graden av passiv såväl som upplevd delaktighet är det som orsakat en mer positiv eller negativ inställning, eller vice versa, utan endast att det verkar föreligga ett samband mellan dessa. En aspekt som eventuellt har påverkat de samband vi observerat skulle kunna vara vilka tidigare erfarenheter de anställda har av organisationsförändringar i den aktuella organisationen. Detta skulle kunna påverka hur chefer och medarbetare ser på förändringen då de kan jämföra med erfarenheter av hur organisationen brukar genomföra förändringar, och huruvida den aktuella organisationsförändringen skiljer sig från tidigare. I en mer omfattande undersökning hade det därför varit intressant att med hjälp av en stiganalys studera hur effekten av delaktighet medieras av de anställdas tidigare erfarenheter av förändringsarbeten.

Att aktiv delaktighet inte visade sig vara av lika stor betydelse som de övriga nivåerna för anställdas inställning till organisationsförändringen är förvånande utifrån en genomgång av den tidigare forskningen, vilken tyder på att ett mer aktivt deltagande är viktigt för att få ett lyckat utfall med förändringen. Vi tror att detta kan ha sin grund i att organisationer i prakti-

ken sällan kan göra medarbetare reellt delaktiga genom exempelvis att ge dem möjligheten att säga nej till en förändring. Det tar alldeles för mycket tid och resurser att involvera samtliga anställda inom organisation (synnerligen i en så stor organisation som den undersökta organisationen) samt att ta hänsyn till de åsikter och synpunkter som i sådana fall skulle framkomma. Vi tror därför att resultatet där aktiv delaktighet inte samvarierar lika starkt med inställningen som de andra nivåerna av delaktighet, bottnar i att anställda i organisationen helt enkelt inte har blivit aktivt delaktiga i organisationsförändringen. Därmed antar vi att det kan finnas ett glapp mellan forskning och praktik på området i och med att forskning visar på övergripande teorier och modeller för hur förändringar skall genomföras, men som inte nödvändigtvis är praktiskt genomförbara. Detta då forskningen ligger långt ifrån vad organisationer faktiskt kan använda sig av och implementera i sin verksamhet med tanke på framförallt ekonomiska förutsättningar. Frågan för vidare forskning inom området bör då istället bli hur organisationer skall involvera medarbetare i förändringsarbeten samtidigt som hänsyn tas till ekonomiska förutsättningar och tidsaspekten.

När skillnaden mellan chefer och medarbetares inställning till organisationsförändringen undersöktes genom den första modellen av en regressionsanalys (se Tabell 5) tydde resultaten på att chefer var något mer positivt inställda till förändringen, vilket även framkom i jämförelser av chefer och medarbetares medelvärden på variabeln inställning. När samtliga variabler kontrollerades för i regressionsanalysen fann vi dock inte längre några signifikanta skillnader mellan befattningsgruppernas inställning.

Att resultatet i slutändan tydde på att det inte förelåg en större skillnad mellan chefer och medarbetares inställning till organisationen var förvånande då chefer uppvisade högre medelvärden än medarbetare i fråga om inställning, samt att vi efter den första modellen i regressionsanalysen (Tabell 5) fann en signifikant skillnad mellan grupperna. Skillnader mellan chefer och medarbetares inställning till organisationsförändringen hade vi delvis förväntat oss bero på att chefer måste upprätthålla en viss fasad angående organisationsförändringen, då de gentemot sina medarbetare förväntas representera arbetsgivaren i frågan. En anledning till att vi inte fann några signifikanta skillnader mellan chefer och medarbetares inställning i slutändan skulle kunna bero på att respondenterna varit anonyma i undersökningen, vilket kan ha givit chefer möjligheten att skatta sin inställning till organisationsförändringen utan att behöva ha i åtanke att de måste representera arbetsgivaren och uppvisa en eventuell fasad i fråga om förändringen.

Utifrån resultaten framgick att vissa signifikanta skillnader mellan chefer och medarbetare efter organisationsförändringen förelåg i förhållande till de tre olika nivåerna av delaktighet, när de testades genom enkla regressionsanalyser. Detta skulle kunna bero på att chefer involverats mer inför och under organisationsförändringen än medarbetare. När vi å andra sidan undersökte skillnaderna mellan de som varit chefer och medarbetare före organisationsförändringen fann vi enbart signifikanta skillnader på nivåerna upplevd och aktiv delaktighet, medan grupperna på den passiva delaktigheten inte uppvisade några signifikanta skillnader. Utifrån



intervjun vi höll med en medarbetare i organisationen framkom att vissa chefer väldigt sent i förändringen hade fått reda på att de inte längre skulle vara chefer. Vi tror därför att resultatet som tydde på att chefer och medarbetare inte skilde sig signifikant på den passiva delaktigheten kan bero på att de personer som var chefer innan organisationsförändringen, men inte efter, skattat lågt på frågor rörande om de fått tillräcklig information angående förändringen samt att de upplevde förändringen negativt då deras befattning förändrades. Vi kan på grund av det ställa oss frågande till om dessa personer tycker att organisationen har handlat på ett bristfälligt sätt gentemot dem. Detta är något som skulle vara intressant att studera vidare.

Då resultaten i undersökningen tydde på att både chefer och medarbetare hade en neutral till positiv inställning gentemot organisationsförändringen samtidigt som chefer ansett sig ha varit delaktiga i större utsträckning än medarbetarna bör vi fråga oss hur viktig nivån av delaktighet faktiskt är för vilken inställning anställda har till en förändring. Resultatet tyder på att det kan finnas andra faktorer som har ett starkare samband med inställningen till en organisationsförändring. I denna undersökning testades även tilltron till sin egen samt organisationens förändringsförmåga som kontrollvariabler i regressionsanalysen (se Tabell 5). Utifrån den sista modellen i regressionsanalysen verkar tilltron till organisationens förändringsförmåga vara det som förklarar större del av inställningen än de övriga variablerna. Det hade därför varit intressant att i vidare forskning även fokusera mer på tilltron till förändringsförmåga i förhållande till vilken inställning chefer och medarbetare har till förändringen. Kan organisationen påverka vilken tilltro anställda har till sin egen och organisationens förändringsförmåga kanske de lättare skulle kunna påverka vilken inställning de har till förändringen.

Då både chefer och medarbetare befann sig mellan en neutral och positiv inställning till den genomförda organisationsförändringen ser vi möjligheten att denna, enligt Jacobsens (2013) resonemang, kan få ett lyckat utfall. Som Jacobsen skriver gäller det att drivkrafterna till förändring är starkare än motkrafterna för att få till stånd en förändring. Om detta innebär att medarbetarna visar ett aktivt stöd och engagemang till förändringen eller har en neutral inställning spelar ingen större roll för om en förändring skall kunna gå att genomföra eller inte.

Våra rekommendationer till organisationer som skall genomföra organisationsförändringar handlar därför utifrån denna undersökning om att ge tydlig och omfattande information angående organisationsförändringen, men också att skapa en delaktig miljö. I den delaktiga miljön skall det både finnas möjlighet att lämna synpunkter och ledningen skall även uppmuntra anställda att komma med synpunkter. Det är således viktigt att ta dessa eventuella synpunkter på allvar och om de inte kan implementeras tydligt förklara varför och hur de tänkta förändringarna är de mest fördelaktiga både för individ och organisation.

Då våra resultat tyder på ett samband mellan anställdas delaktighet och deras inställning till organisationsförändringar kan det därför vara av stor vikt att involvera chefer och medarbetare i dessa, då förutsättningarna i dagens samhälle ställer stora krav på organisationer att förändras. Denna delaktighet skulle i sin tur kunna innebära minskad social, och ekonomisk

stress samt psykisk ohälsa som ofta är tätt sammankopplat med organisationsförändringar (Ingersoll m.fl., 2001). Detta bör anses vara ett relevant ämne att diskutera inom det personalvetenskapliga området, då HRs roll är att stötta samt vara ett bollplank till chefer i organisationer. När organisationen ställs inför krav på förändring kan chefer vara i stort behov av stöd från HR rörande personalfrågor, såsom hur en organisationsförändring kan genomföras så smärtfritt som möjligt för de anställda. Då anställdas välbefinnande kan vara en betydande faktor för organisationens framgång bör det ur ett organisatoriskt perspektiv därmed vara av vikt att ta hänsyn till hur de upplever en organisationsförändring samt hur organisationen skulle kunna påverka deras inställning till förändringen positivt. Detta är i sin tur inte bara viktigt för organisationers framgång, utan också för samhället i stort. Att göra chefer och medarbetare mer delaktiga i organisationsförändringar kan ur ett samhällsperspektiv få effekten att individer inte drabbas av ohälsa i det alltmer föränderliga arbetsliv som präglas av den marknadsstyrda värld vi lever i.

### **8.1.Kritiska reflektioner**

Något som varit problematiskt med vår undersökning handlar om enkäten och dess utformande. För att undvika bortfall på vissa frågor och därigenom inte kunna analysera alla svar valde vi att göra alla frågor obligatoriska vilket visade sig vara problematiskt för vissa respondenter. Vi fick exempelvis mail från en respondent som påpekade att denne valde att inte fylla i enkäten på grund av att personen i fråga inte fått reda på vilka arbetsuppgifter denne skulle ha än. Respondenten menade att det hade varit att föredra om det fanns ett alternativ som är "kan ej svara" eller liknande. Då det inte gick att hoppa över några frågor valde respondenten att inte fylla i enkäten alls eftersom denne upplevde att enkätsvaren skulle bli skeva i ett sådant fall. Några andra respondenter mailade oss och påpekade att de saknade vissa aspekter som de tyckte var viktiga att påpeka. Dessa respondenter uttryckte vissa negativa aspekter kring organisationsförändringen som de kände att de behövde få utlopp för och saknade därför en öppen fråga i slutet där de kunde fylla i övriga åsikter. Detta handlade exempelvis om arbetsmiljön på organisationen och själva upplägget för organisationsförändringen. Detta är något vi tror är intressant att studera vidare till exempel genom en utvärdering av hela organisationsförändringen i ett senare skede då läget stabiliserat sig i organisationen. Sådana aspekter skulle vara intressant att studera vidare, men med tanke på vårt syfte med undersökningen och dess tidsbegränsning valde vi att bortse från dessa.

Huruvida våra resultat är generaliserbara till andra typer av organisationer kan diskuteras. Det specifika resultatet kan ha påverkats av att den undersökta organisationen befinner sig inom den offentliga sektorn där det kan finnas vissa ramar som måste följas i arbetet med organisationsförändringar, vilket privata företag inte nödvändigtvis har. Även storleken på organisationen kan ha spelat roll för resultatet, då en mindre organisation skulle kunna ha lättare för att involvera anställda i realiteten, vilket inte alltid är en möjlighet i större organisationer.

Att utföra en undersökning åt en organisation skulle kunna medföra svårigheter att vara objektiv i sin studie, då risken för att organisationen styr undersökningen och tolkningen av re-

sultaten kan vara stor. Vi anser dock att denna risk är mycket liten i vår studie då vi presenterat ett färdigt forskningsupplägg, vilket godkändes av kontaktpersoner och högre chefer i organisationen. Vi har dock varit öppna för förslag och på begäran av organisationen därför inkluderat vissa bakgrundsfrågor i enkäten. Dessa har däremot inte styrt inriktningen på studien eller behandlats för att svara på våra frågeställningar, vilket på så sätt motverkar risken med dubbla lojaliteter.

## 9. Litteraturförteckning

- Ahrenfelt, B. (2013). *Förändring som tillstånd - att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Allvin, M. (2006). *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete - om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Băeșu, C. & Bejinaru, R. (2013). Leadership approaches regarding the organizational change. *The USV Annals Of Economics And Public Administration*, 13(2), 146-152.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bobko, P. (2001). *Correlation and regression – applications for industrial organizational psychology and management* (2nd ed). London: Sage.
- Boglund, A., Hällsten, F. & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Borg, E. & Westerlund, J. (2007). *Statistik för beteendevetare*. (2:a uppl.). Stockholm: Liber.
- Bryman, A. (2013) *Samhällsvetenskapliga metoder* (2:a uppl.). Malmö: Liber.
- Coch, L. & French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512–532.
- 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. doi:[10.1080/14697017.2014.885460](https://doi.org/10.1080/14697017.2014.885460)
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. (1993). *The Motivation to Work*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Hultåker, O. (2007). Webbenkäter. I J., Trost (Red.), *Enkätboken* (3:e uppl., s.127-136). Lund: Studentlitteratur.
- Ingersoll, G., Fisher, M., Ross, B., Soja, M. & Kidd, N. (2001). Employee response to major organizational redesign. *Applied Nursing Research*, 14(1), 18–28. doi:10.1053/apnr.2001.21075
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Kassin, S. M., Fein, S. & Markus, H. (2008). *Social psychology* (7th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Lundblad, N. (2000). *Fönster mot framtiden - Då, nu och sedan - framtidsforskarnas bild av framtiden*. Halmstad: Bulls tryckeri.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. doi:[10.1037/h0054346](https://doi.org/10.1037/h0054346)
- Miller, K. I. & Monge, P. R. (1986). Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-53.
- Neves, P. & Caetano, A. (2009). Commitment to Change: Contributions to Trust in the Supervisor and Work Outcomes. *Group & Organization Management*, 34(6), 623-644. doi:10.1177/1059601109350980
- Schwochau, S., Delaney, J., Jarley, P. & Fiorito, J. (1997). Employee Participation and Assessments of Support for Organizational Policy Changes. *Journal of Labor Research*, 18(3), 379-401. doi:10.1007/s12122-997-1046-z
- Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Trost, J. (2007). *Enkätboken* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.

## **Bilaga 1**

### **Missivbrev**

Hej!

Vi heter Elin Holmstrand och Lisa Jansson. Vi läser sista terminen på Personalvetarprogrammet på Göteborgs Universitet och skriver just nu vårt examensarbete där vi planerar att undersöka medarbetares delaktighet i en organisationsförändring. Då forskningen inom området trycker på att medarbetares delaktighet är en framgångsfaktor till en lyckad organisationsförändring anser vi att detta ämne är mycket relevant att studera vidare.

Vi har nu fått tillåtelse av (xx) att utföra vår undersökning hos Er då Ni just nu genomgår en organisationsförändring. Vi tror att detta kan komma att generera nyttig kunskap för Er som organisation genom att få ett medarbetarperspektiv på organisationsförändringen, vilket eventuellt kan bidra till att förbättra framtida organisationsförändringar. Vi vill alltså undersöka hur Er upplevelse av delaktighet har varit under organisationsförändringens gång och vilken inställning Ni har till förändringen genom en enkät. Denna enkät kommer att skickas ut till samtliga medarbetare och chefer som har genomgått organisationsförändringen.

Självklart kommer enkäten behandlas med konfidentialitet och Ni kommer att vara helt anonyma. Det är endast vi som kommer att behandla de svar som vi får in och dessa kommer sammanställas till en rapport som organisationen kommer få del av i ett senare skede. Ert deltagande är helt frivilligt och kan avbrytas när som helst, men vi skulle dock uppskatta om så många som möjligt av Er vill svara på enkäten. Ni har fram till och med tisdagen den 5 maj på Er att svara på enkäten.

Enkäten består av 6 delar och sammanlagt 40 frågor. Frågorna besvaras genom att välja ett svarsalternativ per fråga. Vidare önskar vi att Ni kryssar i om Ni är chefer eller medarbetare endast på grund av att kunna analysera om det finns skillnader mellan befattningar. Samma gäller för geografisk tillhörighet, det är inte av någon anledning för att vi skall kunna identifiera individuella personer utan enbart för att kunna se om det finns eventuella skillnader i hur mycket Ni märkt av organisationsförändringen och huruvida Ni varit delaktiga samt vilken inställning Ni har.

Har Ni några funderingar eller frågor kring undersökningen får Ni gärna höra av Er till oss.

Vi tackar på förhand för Ert deltagande!

Lisa Jansson  
Tel nr  
Mailadress

Elin Holmstrand  
Tel nr  
Mailadress

## **Bilaga 2**

### **Enkätfrågor**

#### **Bakgrundsfrågor**

##### **Del 1**

1. Vilken befattning hade du före organisationsförändringen?
2. Om du svarade att du var chef före organisationsförändringen, vilken typ av chef?
3. Vilken befattning har du efter organisationsförändringen?
4. Om du svarade att du är chef efter organisationsförändringen, vilken typ av chef?
5. Könstillhörighet.
6. Ålder.
7. Anställningslängd. Hur länge har du arbetat inom organisationen?
8. Geografisk arbetsplatstillhörighet. Vilket geografiskt område arbetar du inom?

#### **Delaktighet i organisationsförändringen**

##### **Del 2**

Resterande frågor besvaras genom att kryssa i ett svarsalternativ på en Likertskala mellan 1-5 där 1 innebär ”instämmer inte alls” och 5 ”instämmer helt”.

9. Jag har fått tillräcklig information om varför organisationsförändringen genomförs.  
Med "tillräcklig" menas vad du personligen upplever vara tillräcklig information för att du ska förstå innehållet i informationen.
10. Genom information har det framgått vad organisationsförändringen kommer att leda till för organisationen.
11. Jag har fått tillräcklig information om vad organisationsförändringen kommer att innebära för mig personligen gällande vilka arbetsuppgifter jag kommer att ha efter förändringen.

12. Jag har i tillräckligt god tid fått information om vilken befattning jag kommer att ha efter organisationsförändringen.
13. Jag har fått tillräcklig information om vem min närmaste chef kommer att vara efter organisationsförändringen.
14. Jag har fått tillräcklig information om hur organisationsförändringen kommer att genomföras.
15. Jag har fått tillräcklig information om när de olika stegen i organisationsförändringen kommer att ske.
16. Jag har fått information om vem jag skall vända mig till om jag har frågor kring organisationsförändringen.

### **Delaktighet**

#### **Del 3**

#### **Frågorna nedan handlar om huruvida du upplever dig ha uppmuntrats att lämna synpunkter gällande organisationsförändringen.**

17. Jag har på APT-möten uppmuntrats att lämna synpunkter på organisationsförändringen.
18. Jag har på andra sätt än genom APT-möten uppmuntrats att lämna synpunkter på organisationsförändringen.
19. Jag har uppmuntrats att lämna synpunkter på vilken befattning jag kommer att ha efter organisationsförändringen.
20. Jag har uppmuntrats att lämna synpunkter på vilka arbetsuppgifter jag kommer att ha efter organisationsförändringen.

#### **Frågorna nedan handlar om huruvida du upplever dig ha involverats i beslut som tagits gällande organisationsförändringen.**

21. Jag upplever att jag har involverats i beslut som tagits gällande vad som behöver förändras i organisationen.

22. Jag upplever att jag har involverats i beslut som tagits gällande hur organisationsförändringen skall genomföras.
23. Jag upplever att de synpunkter som lämnats på APT-möten från medarbetare gällande organisationsförändringen har tagits hänsyn till.
24. Jag upplever att jag har involverats i beslut som tagits gällande vilken befattning jag kommer att ha efter organisationsförändringen.
25. Jag upplever att jag har involverats i beslut som tagits gällande vilka arbetsuppgifter jag kommer att ha efter organisationsförändringen.
26. Jag upplever att jag har kunnat lämna en tillräckligt utförlig intresseanmälan till vilken tjänst jag velat ha efter organisationsförändringen.

## **Delaktighet**

### **Del 4**

**Frågorna nedan handlar om huruvida du har varit delaktig i organisationsförändringen.**

27. Jag har deltagit i att utarbeta lösningar till hur organisationen måste förändras.
28. Jag har varit delaktig i att bestämma vilka moment som ska ingå i organisationsförändringen.

**Frågorna nedan handlar om vad du har kunnat påverka i organisationsförändringen.**

29. Jag har kunnat påverka vilken befattning jag kommer att få.
30. Jag har kunnat påverka vilken avdelning jag kommer att arbeta på.
31. Jag har kunnat påverka vilka arbetsuppgifter jag kommer att ha.

## **Inställning**

### **Del 5**

**Frågorna nedan handlar om din inställning till organisationsförändringen.**



32. Jag tror att den här förändringen kan vara gynnsam för organisationen.
33. Jag tror att den här organisationsförändringen kommer att kunna leda till något positivt för mig.
34. Jag upplever att organisationsförändringen har genomförts på ett tillförlitligt sätt.
35. Jag är motiverad till att vara en del av den här organisationsförändringen.
36. Jag tror att organisationsförändringen faktiskt kommer att leda till ett förändrat arbetsätt i organisationen.
37. Jag upplever mig ha haft kontroll över min arbetssituation under organisationsförändringens gång.
38. Jag upplever att jag måste vara en del av organisationsförändringen oavsett om jag tror att det kommer medföra något bra eller inte. (R)

## **Inställning**

### **Del 6**

39. Jag har tilltro till min förmåga att förändras i den riktning organisationen vill.
40. Jag har tilltro till organisationens förmåga att bli ett mer samordnat koncernkontor.