



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för arbetshälsvetenskap och psykologi

Arbetstagares Upplevelse av Ledarskap Under en Organisationsförändring i en Kommun i Mellansverige

Englund, D. & Hägglund, S.

2019

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Psykologi
Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: Ola Nordhall
Examinator: William Montgomery

Sammanfattning

Syftet med studien var att undersöka medarbetarnas upplevelse av vilken roll ledarskapet haft för deras känsla av samhörighet med organisationen under en organisationsförändring samt vilken roll ledarskapet har haft för deras inställning till organisationsförändringen. Undersökningen har baserats på sex intervjuer av medarbetare som tidigare arbetat på två separata förvaltningar och som vid intervjutillfället slagits ihop till en sektor. Studien antydde att respondenterna upplevde att ledarskapet hade en roll i hur de upplevde samhörighetskänslan till organisationen samt för deras attityd till organisationsförändringen. Detta genom att de anställda upplevde en otydlighet i målsättningen i förändringen, att kommunikationen mellan cheferna och medarbetarna hade upplevts som bristfällig samt att medarbetarna inte hade upplevt delaktighet i förändringen. Studien antydde även att det kunde varit till gagn om ledningen hade arbetat med att upprätta en ny kollektiv identitet på den sammanslagna sektorn för att öka känslan av samhörigheten mellan de tidigare två separata förvaltningarna.

Titel: Employees' Experience of Leadership During an Organizational Change in a Municipality in Central Sweden.

Abstract

The purpose of this study was to investigate the employees' experience of the role leadership has had for their sense of affinity to the organization during an organizational change and the role the leadership has had for their attitude towards that change. The study is based on six interviews of employees who previously worked on two separate administrations and who, at the time of the interview, were merged into one sector. The study suggested that the respondents felt that the leadership has had a role in how they experienced affinity towards the organization and their attitude toward the organizational change. This was because the employees experienced an ambiguity in the objectives of the change, that communication between the managers and employees had been perceived as deficient and that the employees had not experienced participation in the change process. The study also suggested that it could be beneficial for the management to work on establishing a new collective identity in the merged sector in order to increase the sense of cohesion between the former two separate administrations.

Keywords: Organizational change, affinity, leadership, employee resistance

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de personer som gjort denna studie möjligt. Framförallt till er som deltog i studien och kontaktpersonerna på organisationen. Vi vill även rikta ett särskilt tack till vår handledare Ola Nordhall på Högskolan i Gävle vars stöd och vägledning gjorde denna studie möjlig.

Gävle, maj 2019

David Englund & Sofia Hägglund

Introduktion

Organisationsförändring

Genom förändring i arbetet försvinner tryggheten i det bekanta och arbetstagaren måste anpassa sig efter nya krav från organisationen. Det finns två olika typer av organisatoriskt förändringsarbete, förbättringar och total förnyelse. Förbättringar handlar om att utveckla den redan befintliga verksamheten och sprida den till närliggande områden. Total förnyelse skapar däremot nya problem som kräver nya lösningar. Målsättningen är ofta otydliga vid total förnyelseförändringar vilket skapar oro hos både enskilda arbetstagare men även arbetstagarna som grupp (Erikson, 2017; Granberg 2013).

En avgörande faktor för hur väl och effektivt en organisationsförändring kan genomföras är graden av motstånd till förändringen hos arbetstagarna då den mänskliga faktorn är den viktigaste delen som avgör om ett förändringsarbete blir framgångsrikt eller inte (Roald & Edgren, 2001).

En nyckel till effektivt förändringsarbete är kommunikation, utan detta riskerar förändringsarbetet att stagnera helt. Alla parter måste lyssna på varandras åsikter och utifrån det öppna en dialog där man kan ge respons på det som de olika parterna säger. Det är även viktigt att förändringar genomförs på det sätt som utlovats eftersom det annars kan skapa en ökad oro hos arbetstagarna. En öppen dialog med arbetstagare är essentiellt för en framgångsrik och varaktig förändring (Erikson, 2017; Granberg, 2013).

Hur arbetstagare reagerar på en organisationsförändring är väldigt komplext. En del upplever förändringen som spännande och finner det roligt med nya arbetsuppgifter och arbetskamrater medan andra upplever oro och rädsla (Holmström & Ohlsson, 2015). Om en anställd är motiverad till förändringen använder den sina resurser för att underlätta den. Om den anställde inte är motiverad till förändringen så lösgörs inte deras resurser utan använder istället sin kraft till att motarbeta förändringar antingen medvetet eller omedvetet. Detta tillstånd kan medföra att några anställda söker andra arbeten men även att rykten sprider sig, negativa diskussioner samt att chefen får skulden till förändringen (Granberg, 2013).

Ledarskap och organisationsförändring

Hogan och Kaiser (2005) definierar ledarskap som förmågan att få en grupp att prestera bättre i jämförelse med andra relevanta grupper och upprätthålla denna prestation i gruppen genom att åsidosätta sina egna ambitioner och istället handla för gruppens

bästa. En arbetstagares reaktion gentemot en organisationsförändring är inte endast beroende av innehållet i förändringen utan även av hur organisationsförändringens process genomförs (Van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2015).

Transformatoriskt ledarskap har identifierats som en effektiv ledarskapsstil under organisationsförändringar. För att bedriva transformativt ledarskap krävs det att ledarskapet, med inflytande från arbetstagarna, skapar gemensamma visioner och värderingar samt förser arbetstagarna med individuellt stöd. Detta kan förbättra arbetstagarnas prestationer samt öka deras förståelse för till exempel förändringsarbeten inom organisationen. Transformatoriskt ledarskap kan även skapa en medvetenhet hos arbetstagarna och leda till att de ser bortom sina egna intressen och även handlar för gruppens bästa (Bass, 1990; Svedberg, 2003; Van der Voet et al., 2015).

Vad som styr en arbetstagares inställning gentemot ledarskapet är bland annat psykologiska mekanismer såsom kollektiv/social arbetsrelaterade identitet samt arbetstagarens personliga identitet. Enligt den sociala identitetsteorin styrs en individs uppfattning av sin personliga identitet utifrån sin sociala grupptillhörighet. Grupptillhörigheten utgörs av individens relationer till olika organisationer och individens sociala umgängesgrupper på arbetsplatsen och i privatlivet. Denna grupptillhörighet kan även göra att individen arbetar för gruppens gemensamma mål istället för endast sina egna målsättningar. Därför blir ett effektivt ledarskap beroende av förmågan att påverka arbetstagarnas sociala kognition- och identitetsprocesser (Ding, Li, Zhang, Sheng & Wang, 2017; Ling, Guan & Chen, 2018).

Ling et al. (2018) och Ding et al. (2017) syn på ledarskap förefaller därför att stämma överens med Hogan och Kaiser (2005) definition av ledarskap och gäller sannolikt även ledarskapet under en organisationsförändring. Då det troligen är lättare för ledningen att fatta beslut utan hänsyn till arbetstagarnas åsikter kan det ses som att handla för gruppens bästa att involvera medarbetarna i organisationens förändringsarbete, vilket tänkbart kan stärka den sociala samhörighetskänslan. Det är även tänkbart att arbetstagares negativa attityd och inställning gentemot en organisationsförändring kan motverka ett optimalt genomförande av förändringsarbetet.

Etiskt ledarskap är viktigt under en organisationsförändring då det skapar en tillit gentemot ledningen hos arbetstagarna. Tillsammans med arbetstagarnas delaktighet under förändringsarbetet kan etiskt ledarskap även påverka arbetstagarnas prestationer (Sharif & Scandura, 2014). Etiskt ledarskap kan kopplas till Hogan och Kaiser (2005)

syn på att ledarskap handlar om att sätta gruppens bästa för sina egna intressen då detta kan ses som något etiskt önskvärt.

Tillitsbaserad styrning är ett arbetssätt vilken syftar till att öka kvalitén i offentligt finansierade organisationer genom att öka tilliten till användaren av tjänster och tjänstebemötande yrkesgrupper. Bringselius (2017) menar att det finns outnyttjad potential bland medarbetare och chefer och att man inte tar tillvara på deras engagemang och kunskap. Idag finns ett behov och en ambition att utveckla ledning och styrning mot mer tillit menar Bringselius (2017). Att känna tillit är ett psykologiskt tillstånd som innebär att acceptera en svaghet vilken är baserad på positiva förändringar på andras beteende eller intuitioner (Mozumder, 2016).

Att motsätta sig en förändring är något medfött som grundar sig i att människor tycker om det som är bekant och bekvämt. När individen utsätts för en förändring uppstår det därför en form av sorgprocess hos denna. Detta gör att när arbetstagare visar motstånd gentemot en förändring inom en organisation ses detta ofta som ett problem från ledningen. Det ses som ett trauma som arbetstagaren måste överkomma och liten hänsyn tas till vad invändningarna faktiskt består av. Invändningarna kan dock vara helt legitima och om de tas på allvar kan de bidra till ett bättre förändringsarbete inom organisationen. Detta kräver en öppen dialog mellan ledningen och arbetstagarna och att ledningen faktiskt lyssnar till vad som ligger bakom motståndet till förändringen och kan till och med behöva driva en förhandling med arbetstagarna för att hitta en lösning på de invändningar som framkommer. Görs inte detta kan det medföra att arbetstagarna inte blir verkligt delaktiga i förändringsprocessen (Bringselius, 2014).

Ledarskapets utmaningar under organisationsförändring

Enligt Raold och Edgren (2001) finns det tre problemområden som kan skapa motstånd hos arbetstagare gentemot strukturella organisationsförändringsprocesser, vilket sannolikt även kan återfinnas under andra typer av organisationsförändringar. Första problemområdet rör otydliga mål från ledarskapet gällande vad målen med organisationsförändringen är. Är målen otydliga, svårförståeliga eller om de inte ses som acceptabla, genom att gå emot arbetstagarnas personliga och professionella mål, blir de öppna för egna tolkningar hos arbetstagarna. Detta medför att arbetstagarna inte tror på den officiella motivationen till organisationsförändringen utan misstänker att det finns bakomliggande motiv till varför den genomförs vilket skapar en frustration hos arbetstagarna. Detta anser Raold och Edgren (2001) kan motverkas genom att

arbetstagarna får ett stort och verkligt inflytande i utformningen av målen med organisationsförändringen men även i hur förändringsprocessen ska se ut. Förbises arbetstagarnas personliga prestationer i det vardagliga arbetet under organisationsförändringen medför detta ytterligare frustrationer.

Raold och Edgrens (2001) andra problemområde är organisationskulturen. Organisationskulturer är unika och även organisationer som bedriver liknande verksamheter utvecklar olika organisationskulturer. När organisationsförändringen medför att två organisationskulturer slås samman, vid till exempel en sammanslagning av två verksamheter, upplever arbetstagarna ett hot mot sin egen organisationskultur. De försöker således skydda och upprätthålla sin egen kultur medan de försöker undvika inflytande från den andra verksamhetens kultur. För att underlätta en organisationsförändring, särskilt en som rör en sammanslagning av två verksamheter, måste således organisationskulturen förändras vilket är nästintill omöjligt enligt Raold och Edgren (2001). Det är först när arbetstagarna ser organisationsförändringen som något nödvändigt, inte bara för organisationen utan även för sig själva, som de öppnar sig för en förändring av organisationskulturen.

Tredje problemområdet rör arbetstagarnas individuella osäkerheter vilket rör både deras personliga och professionella osäkerheter gentemot framtiden. Arbetstagarna kan uppleva att organisationsförändring utgöra ett hot mot deras prestige, auktoritet, position eller tidigare framgångar i organisationen. Detta skapar en oro hos arbetstagarna vilket i värsta fall kan medföra att arbetstagaren säger upp sig från sin tjänst som i sin tur utgör en risk för att organisationen förlorar viktig kompetens. Raold och Edgren (2001) anser att detta kan motverkas genom en tydlig motivationsstrategi där ledningen ger bekräftelse och feedback på arbetstagarens prestationer i det vardagliga arbetet, särskilt under organisationsförändringen.

Tidigare forskning

Arbetstagarnas upplevelse av ledarskapet under en organisationsförändring har inte tidigare undersökts i någon större grad. Tidigare forskning har fokuserat på ledarskapets roll i genomförandet av en effektiv organisationsförändring men inte hur detta har upplevts av arbetstagarna. Tidigare forskning har även till stor del haft en kvantitativ metodik vilket har gjort att en kvalitativ studie med fokus på arbetstagarens upplevelse av ledarskapet under en organisationsförändring kan bidra med nya insikter för hur ett effektivt förändringsarbete kan genomföras.

Organisationen och dess förändringsarbete

Denna studie rör en större pågående organisationsförändring inom en kommun i Mellansverige. Kommunen har vid studietillfället cirka 100 000 invånare och prognosen visar att kommunen går mot 120 000 invånare. Det togs ett politiskt beslut att omorganisera inom kommunen för att effektivare kunna använda de skattemedel som finns, standardisera ekonomi, HR och verksamhetsutvecklingsprocesserna inom kommunen samt att införa tillitsbaserad styrning och ledarskap. Som en del av detta arbete har de som tidigare var sju förvaltningar slagits ihop till fyra sektorer. Denna studie kommer fokusera på två tidigare separata förvaltningar som till följd av organisationsförändringen blivit en gemensam sektor.

Syfte

Syftet med denna studie var att undersöka vilken roll, arbetstagarna upplever att ledarskapet haft för deras samhörighetskänsla gentemot Kommunen under en pågående organisationsförändring. Syftet var även att undersöka vilken roll, arbetstagarna upplever att ledarskapet haft för deras inställning till organisationsförändringen.

Frågeställning

Utifrån syftet får studien två frågeställningar:

1. Vilken roll upplever medarbetarna att ledarskapet haft för deras känsla av samhörighet med organisationen under en pågående organisationsförändring?
2. Vilken roll upplever medarbetarna att ledarskapet haft för deras inställning till organisationsförändringen?

Metod

Denna kvalitativa studie har genomförts via semistrukturerade intervjuer. Detta ansågs som passande då studiens syfte var att undersöka arbetstagarnas subjektiva upplevelse av ledarskapet under en pågående organisationsförändring (Braun & Clarke, 2013). En semistrukturerad intervjuguide skapades och kan ses i bilaga 1. Intervjuguiden anpassades efter studiens syfte vilket är ett krav för en lyckad kvalitativ studie (Braun & Clark, 2013).

Semistrukturerade intervjuer används ofta vid kvalitativa studier eftersom det ger en strukturerad grund att utgå ifrån men samtidigt är flexibla och kan anpassas efter

respondenten (Braun & Clarke, 2013). Braun & Clarke (2013) rekommenderar även att en intervjuperson max kan hålla i en intervju per dag för att behålla fokus. Förkunskaper om den undersökta organisationen och bekantskap till respondenter ses som acceptabelt i en kvalitativ undersökning och behöver inte ha någon inverkan på resultatet (Braun & Clarke, 2013).

Deltagare och urval

Studien genomfördes inom en sektor i en medelstor kommun i Sverige med totalt sex deltagare. Respondenterna valdes ut genom ett strategiskt urval i samråd med kontaktpersonerna på organisationen med kriterierna att ha en sådan stor variation som möjligt i deltagarnas ålder och anställningstid i organisationen. Hade flera urvalskriterier använts fanns risken att studien inte fick den breda synvinkeln på frågeställning som önskades (Braun & Clark, 2013). Respondenterna hade inom sektorn olika arbetsuppgifter, vilket varierade från praktiskt till administrativt arbete, men alla verkade under samma sektorchef. I studien deltog fyra kvinnor och två män mellan 40-62 år där medelåldern var 52 år. Sex deltagare ansågs som tillräckligt då kvalitativa studier ofta har ett lägre antal deltagare än kvantitativa studier (Braun & Clark, 2013).

Tillvägagångssätt

Organisationen var under en stor omorganisering där tidigare sju förvaltningar inom organisationen reducerats till fyra sektorer. På den ena av förvaltningarna valde enhetschefen ut tre passande respondenter för deltagande varav en av dessa respondenter valde att inte delta. På den andra sammanslagna förvaltningen valdes fyra respondenter ut av en HR-konsult. Dessa blev oss tillhanda via mail. Respondenterna kontaktades via mail och fick först en bekräftelse på deltagande i studien och sedan, vid ett andra mail, ytterligare information om studien samt ett bifogat missiv, se bilaga 2. De fick även ett dokument med, av oss, föreslagna datum och tider för dem att boka in sin intervju. Respondenterna fick en personlig kod att använda vid bokning för att säkerställa deras anonymitet. Den personliga koden slumpades fram genom Googles Random Number Generator. I mailet framgick att bokningen skulle ske inom en vecka. Respondenterna kunde välja mellan tio tider, fem förmiddagstider och fem eftermiddagstider. Efter tidsbokningen skickades ytterligare ett mail ut med bekräftelse på intervjutiden. Intervjuerna skedde på respondenternas egen arbetsplats i ett ostört rum som respondenten själv valt. Intervjuerna varierade mellan 45 - 75 minuter och

sköttes växelvis mellan oss, där den ena förde intervjun och den andra antecknade. Samtliga intervjuer spelades in via en diktafons-app. i mobilen med respondenternas samtycke.

Dataanalys

Den data som samlades in under de semistrukturerade intervjuerna analyserades genom en induktiv tematisk analys vilket går ut på att hitta gemensamma teman i den insamlade empirin (Braun & Clarke, 2013). Insamlad data transkriberades, var efter transkriberingarna analyserades för att hitta gemensamma koder som kunde utvecklas till teman. Denna kodning mynnade ut i fyra teman efter det att gemensamma koder slagits samman. Varje tema blev dessutom tilldelad två till tre underteman som valdes ut i samband med framtagandet av studiens huvudteman.

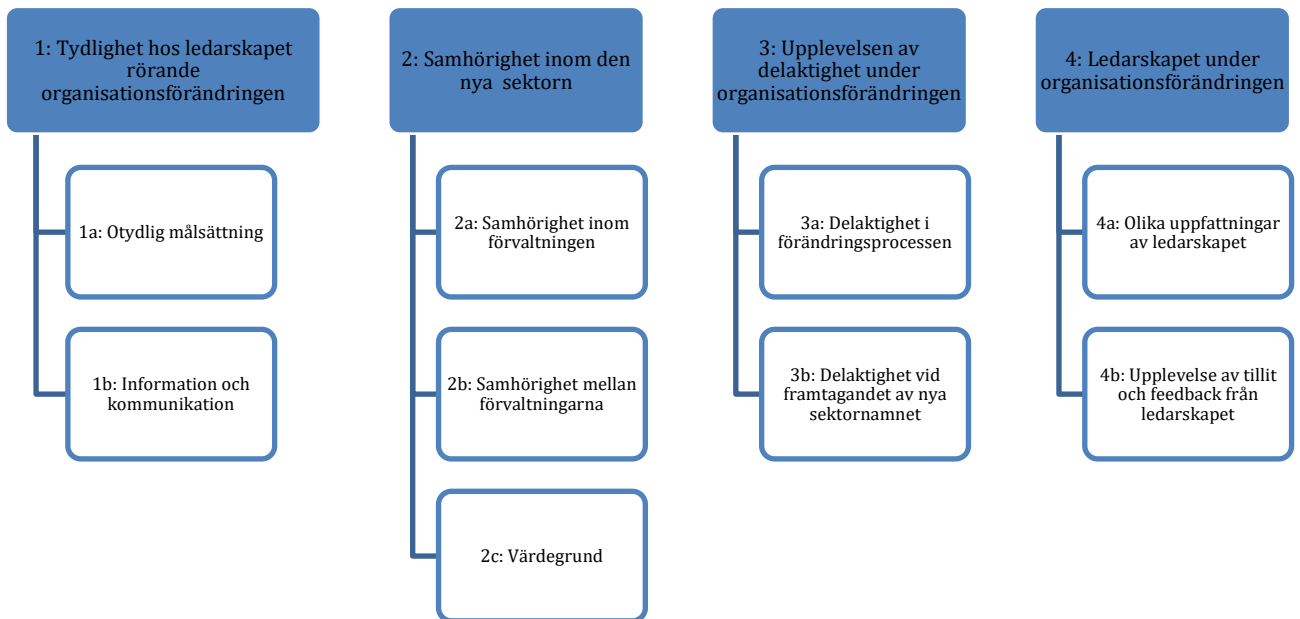
Forskningsetiska överväganden

Studien har efterföljt Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska överväganden för humanistisk samhällsvetenskaplig forskning. I enlighet med dessa informerades samtliga respondenter via missiv och verbalt om att deltagandet var frivilligt och kunde avbrytas när som helst samt att all insamlad data skulle hanteras konfidentiellt och presenteras anonymt i rapporten. De informerades om att organisationens namn skulle framgå i rapporten, dock ändrades detta beslut efter överläggning med handledaren för studien för att ytterligare värna om deltagarnas anonymitet. Kommunen, förvaltningarna, och respondenterna refereras därför till som "Organisationen", "Förvaltning Alpha" respektive "Förvaltning Beta" samt "Respondent 1", "Respondent 2" osv. Detta då nummerkoden respondenterna blev tilldelade vid tidsbokningen kunde avslöja tid och datum då intervjuerna genomfördes. Respondenterna blev även informerade om att all insamlad data skulle förstöras efter godkänd examination av föreliggande rapport.

Resultat

Resultatet visar på fyra huvudteman, med två till tre underteman vardera (se Figur 1), som relaterar till studiens frågeställningar: 1) vilken roll upplever medarbetarna att ledarskapet haft för deras känsla av samhörighet med organisationen under en pågående

organisationsförändring, samt 2) vilken roll upplever medarbetarna att ledarskapet haft för deras inställning till organisationsförändringen (se Tabell 1).



Figur 1. Huvudteman och dess underteman.

Tabell 1. Visar vilka teman som svarar på respektive frågeställning

Tema	Svarar på frågeställning 1	Svarar på frågeställning 2
Huvudtema 1		X
Undertema 1a		X
Undertema 1b		X
Huvudtema 2	X	
Undertema 2a	X	
Undertema 2b	X	
Undertema 2c	X	
Huvudtema 3		X
Undertema 3a		X
Undertema 3b		X
Huvudtema 4		X
Undertema 4a		X
Undertema 4b		X

Huvudtema 1: Tydlighet hos ledarskapet rörande organisationsförändringen

Det framgick hos samtliga respondenterna att ledarskapets agerande har upplevts som otydligt under organisationsförändringen. Respondenterna upplevde målen med förändringen som otydliga, att ledarskapet varit otydligt i sin kommunikation samt att informationen rörande organisationsförändringen varit bristfällig.

Undertema 1a: Otydlig målsättning. Något som tydligt framgick hos respondenterna var att målet med organisationsförändringen upplevdes som otydlig. Två av respondenterna kunde inte svara på vad målet med organisationsförändringen var. Övriga respondenter kunde inte heller säkert svara på varför organisationsförändringen skedde men gissade på att de var på grund av ekonomiska motiv och för att göra arbetsprocessen inom organisationen mer likvärdig. Dessa fyra respondenter uttryckte dock tvivel på att omorganisationen faktiskt kommer spara pengar.

Alltså målet är att vi ska bli mer effektiva det är väl att spara pengar och sådär men det här kommer att kosta multum ... Och nu heter vi [Nya sektorns namn] alltså hela den här IT strukturen den ska ändras alltså det kommer bli tio gånger dyrare. De har inte tänkt så långt tycker jag. (Respondent 3, Förvaltning Alpha)

Fyra av respondenterna ansåg dessutom att organisationsförändringen var onödig då de upplevde att arbetet redan fungerade bra inom organisationen. Flera respondenter nämnde att organisationen några år tidigare genomgått en annan organisationsförändring vilket gjorde att de ifrågasatte varför en ytterligare ny omorganisering var nödvändig när de precis vant sig vid den tidigare. En av respondenterna ansåg att organisationen var i behov av förändring men att denna förändring krävdes på en högre nivå än den som nu införts. Endast en av respondenterna ansåg att en organisationsförändring var behövlig.

I stort har jag egentligen inte tänkt på det. Om vi tänker i smått så tänker jag nej det tycker jag inte. De små vinster jag ser vältras snabbt omkull av stenbumlingarna av nackdelar jag ser som bara rullar över och mosar de här gruskornen av små vinster som jag ser. (Respondent 1, Förvaltning Alpha)

De pratas om att ha ett processororienterat arbetssätt och det låter ju jättebra de är ju fantastiskt om de lyckas med det så det känner jag mig mycket nöjd med. (Respondent 6, Förvaltning Beta)

Motivet till organisationsförändringen ifrågasattes av flera respondenter vilket tänkbart kan vara en följd av att de hade svårt att se hur organisationsförändringen skulle uppfylla målsättningen.

Man kan undra för vem organisationsförändringen är till för. Många gånger känns det som det är för höjdarna, dom vill sätta sin prägel lite grann. (Respondent 2, Förvaltning Alpha)

Undertema 1b: Information och Kommunikation. Samtliga respondenter upplevde att kommunikationen mellan ledarskapet och arbetstagarna har skötts dåligt. Den respondent som var mest informerad av vad organisationsförändringen skulle innebära ansåg att även den information som fanns var bristfällig och att många av respondentens medarbetare inte kände till den. Den information som arbetstagarna fått tagit del av ansåg respondenterna har varit bristfällig, för allmän, legat på för hög nivå och inte innehållit rätt typ av information som de hade velat ta del av.

De jag vill veta är, ska jag flytta ihop med någon? Vad ska det stå på brevpapperen i min signatur? Kommer jag få ändrade arbetsuppgifter? ... Tänker de splittra vår avdelning? Det är det de vill veta och [Sektorchefen] förstår inte vad de vill veta och det gör inte kommunikationschefen centralt heller. (Respondent 1, Förvaltning Alpha)

Arbetstagare som blev mer berörd av organisationsförändringen verkade känna en frustration kring den bristande kommunikationen och informationen rörande hur deras arbetssituation påverkats. Det hade till och med gått så långt att arbetstagare börjat må dåligt av den otydligheten som följdes av den bristande informationen och kommunikationen inom organisationen och en av respondenterna på Förvaltning Alpha hade börjat söka nya tjänster utanför organisationen till följd av detta.

Förut hette vi administration här ... Det står verksamhetsstöd? Alltså vi fick inte ens information om att de hade bytt namn, vi ska heta verksamhetsstöd ...

Kommunikationen funkar inte för fem öre ... jag tror folk mår jättedåligt, jag själv har börjat söka andra tjänster. Jag tycker det här tar för mycket energi. (Respondent 3, Förvaltning Alpha)

På Avdelning Beta upplevde respondenterna att de inte skulle beröras i så stor grad av organisationsförändringen, särskilt när det kom till deras praktiska arbete. De tyckte dock att informationen och kommunikationen mellan ledarskapet och arbetstagarna har fungerat bristfälligt då de inte fått information om vad organisationsförändringen faktiskt skulle innebära för dem.

Vi har inte fått höra speciellt mycket mer än att de är en omorganisering och vilka som ingår men inte någonting mer har kommit fram, vad det kommer innebära eller vad de har tänkt eller de vet ingenting. (Respondent 6, Förvaltning Beta)

Ett av målen med organisationsförändringen var att införa ett tillitsbaserat arbetssätt. Även om respondenterna kände till begreppet tillitsbaserat arbetssätt visste ingen av dem vad det faktiskt innebar.

Jag kan inte redogöra för vad de vill att det ska manifesteras i, det har jag inte förstått riktigt än. Det kan ju beror på att jag inte riktigt har sett vad det betyder. Process förstår jag men det här med den tillitsbaserade delen, det är en gåta för mig än idag.
(Respondent 1, Förvaltning Alpha)

Huvudtema 2: Samhörighet inom den nya sektorn

Respondenterna upplevde att det generellt rådde en god samhörighet mellan arbetstagarna på den förvaltning de arbetade på. Generellt sett kände de dock inte någon större samhörighet med arbetstagarna på den förvaltning de hade slagits samman med.

Undertema 2a: Samhörighet inom förvaltningen. Samtliga respondenter ansåg att det allmänt rådde en tät samhörighet på förvaltningen och att ledarskapet, åtminstone till viss del, hade en roll för samhörighetskänslan inom förvaltningen. Detta trots att det fanns ett störande element för samhörighetskänslan i form av en arbetstagarare med ett, enligt respondenterna, oacceptabelt beteende. Sättet ledarskapet bidrog till samhörighetskänslan handlade bland annat om att visa respekt för arbetstagarna och vara goda förebilder.

Jag känner mig väldigt liksom bekväm inom avdelningen för där känner jag alla och alla vet vem jag är och vad jag gör för någonting. Liksom vi kan ha kul ihop så de tycker jag funkar bra även om det är chefens förtjänst. Det är ju ändå chefen som för initiativet på nått vis. (Respondent 5, Förvaltning Beta)

Undertema 2b: Samhörighet mellan förvaltningarna. När det kom till samhörighetskänslan mellan de två sammanslagna förvaltningarna kände samtliga respondenter att känslan av samhörighet inte fanns i någon större bemärkelse. Flera respondenter förstod inte varför just dessa två förvaltningarna slogs ihop och kände att förvaltningarna har varit osynliga för varandra. En av respondenterna lyfte dock att flera gemensamma möten hållits men att det var svårt att upprätta en samhörighetskänsla mellan förvaltningarna, något de ansåg att ledningen har haft en betydande roll i att upprätta. Att de olika förvaltningarna satt spridda över kommunen upplevdes även försvåra etableringen av en samhörighetskänsla mellan avdelningarna

Ja vi har ju lite gemensamma möten nu med [Förvaltning Beta] för att få ihop oss och titta på hur vi jobbar och vi jobbar ju ganska olika så det är ju inte jättelätt att bara slås ihop så där. (Respondent 2, Förvaltning Alpha)

Flera respondenter upplevde även att det helt enkelt inte fanns den tid som behövdes för att kunna skapa en samhörighetskänsla inom den nya sektorn då de redan hade en hög arbetsbörda.

Vi i princip möter dem på våra medarbetardagar. Resten av året jobbar vi ju som små myror allihop. Man måste ju ta sig den tiden också för att de ska fungera. (Respondent 6, Förvaltning Beta)

Undertema 2c: Värdegrund. Någonting som båda de hopslagna förvaltningarna upplevde som gemensamt var organisationens värderingar som inte ändrats i och med sammanslagningen och som dessutom stämde överens med respondenternas egna värderingar. Värderingarna i sig var dock inte helt tydliga för alla respondenter men de hade en generell kunskap av vad de stod för, till exempel tillgänglighet, respekt, samarbete med mera. Hur värdegrunden efterföljdes skilde sig åt beroende på

respondenten. På båda de hopslagna förvaltningarna upplevde respondenterna att cheferna själva behövde arbeta mer med värdegrunden då flera av respondenterna nämnde brister i chefernas sätt att förmedla vad värdegrunden innebar och hur den efterföljdes.

Vi har ju haft lite utbildning i de kan man säga, liksom någon föreläsare och man skriver lite gula lappar. Sen blir de ju som de blir ändå på något vis, det finns ju vissa personer som tycker att de har blivit illa behandlade och tar upp det med chefen så har de haft lite möten och de försöker ju (Respondent 2, Förvaltning Alpha).

Huvudtema 3: Upplevelsen av delaktighet under organisationsförändring

Respondenterna upplevde att de inte känt sig delaktiga varken i förändringsprocessen eller i framtagandet av det nya namnet på sektorn. Respondenterna kände att besluten fattades uppifrån, inom ledningen, varpå arbetstagarna sedan blev informerade om dem.

Undertema 3a: Delaktighet i förändringsprocessen. Respondenternas upplevelse var att de inte har känt sig delaktiga varken i framtagandet av målen med organisationsförändringen eller i framtagandet av förändringsprocessen. Respondenterna hade dock en förståelse för att alla arbetstagare inte kunde vara delaktiga i alla förändringsarbeten samt att alla inte nödvändigtvis ville delta då de inte alltid hade tid, önskan eller idéer att framföra.

Det är svårt det där, jag tror ju att man som arbetsgivare alltså om man nu har en samverkansform så måste man vara lyhörd för att se vilka frågor tycker arbetstagarparten är de viktiga och att man försöker identifiera dem och verkligen ser till att ha en dialog kring dem ... Pratar man på ena sidan om att vi även ska införa tillitsbaserat arbetssätt, ja men då kanske man skulle ha kunnat identifierat de frågor som var viktiga för arbetstagarna inom organisationen. (Respondent 4, Förvaltning Alpha)

Gällande målsättningen ansåg samtliga respondenter att beslutet med att organisationsförändringen skulle genomföras fattades högt upp inom ledningen och att arbetstagarna endast informerades om detta. Även om arbetstagarna inte heller kände sig delaktiga i hur processen för förändringen togs fram, poängterades det att de till viss

del var delaktiga i genomförandet av förändringsarbetet. Detta i form av arbetsgrupper som skulle ta fram förslag för hur de kunde jobba mer enhetligt inom sektorn, men de sade också att detta var en väldig svår uppgift att genomföra då de arbetade på väldigt olika sätt. En av respondenterna lyfte även att det fanns en risk att det arbete som arbetstagarna var delaktiga i kan vara riktad från ledningen för att få arbetstagarna att komma fram till det beslut som ledningen redan hade fattat snarare än att de skulle utgöra en beslutsgrund för ledningen.

Det finns liksom en risk att det här arbetet med delaktighet kan vara lite riktad, kan jag känna, från början. Då kan man känna sig 'vad ska jag tycka till för när man ändå liksom har bestämt vad man vill göra' ... Sen är ju frågan vart åsikterna hamnar och hur mycket man grundar den frågan kring vad man tycker till om. (Respondent 5, Förvaltning Beta)

Undertema 3b: Delaktighet vid framtagandet av nya sektornamnet. Något som väckte stort missnöje hos samtliga respondenter var det nya namnet som tilldelats sektorn. Namnet ansågs som löjligt hos arbetstagarna och otydligt gällande vilken verksamhet sektorn bedriver. Vissa respondenter upplevde att de nya sektor namnet försvårade deras kundrelationer. Respondenterna visste bland annat inte hur de skulle presentera sig när de svarade i telefonen då kunderna inte förstod vart de kommit när medarbetarna svarade med det nya sektor namnet.

Min första reaktion var nog att det var lite löjligt, därför att människor vet inte vad jag pratar om eller var jobbar. (Respondent 6, Förvaltning Beta)

Utöver detta kände respondenterna att ingen arbetstagare var delaktig rörande framtagandet av det nya namnet. De ansåg att beslutet av namnet togs av ledningen och att arbetstagarna inte hade något inflytande i valet av namn, vilket flera respondenter hade önskat.

Jag tycker de borde ha tagit råd från någon innan det här namnet kom på pränt ... Vi har ju inte överhuvudtaget varit delaktiga i namnet heller och det var väldigt stark kritik från oss på golvet för vi tycker ju att det namnet, utåt sett mot medborgarna som söker en [tjänst] så säger namnet ingenting utan det är snarare löjeväckande. (Respondent 1, Förvaltning Alpha)

Huvudtema 4: Ledarskapet under organisationsförändringen

Respondenternas allmänna upplevelse av ledarskapet under organisationsförändringen var varierande. Majoriteten av respondenterna upplevde generellt sett inte någon större tillit gentemot ledarskapet under organisationsförändringen.

Undertema 4a: Olika uppfattningar av ledarskapet. Då respondenterna har olika uppdrag i organisationen, och således har olika chefer att vända sig till, blev den allmänna uppfattningen av ledarskapet olika. Två av respondenterna var nöjda med ledarskapet och sa sig fått den information som behövs under förändringen medan fyra respondenter ansåg ledarskapet och den information som de blivit tilldelad som otydligt under samma förändring. En respondent uttryckte att hela den här processen har varit traumatisk på grund att chefen inte har kunnat uttala en klar riktning med förändringen.

Min chef är väldigt rak och det känns som att man kan lita på [chefen] och [chefen] ser medarbetarna, det är inte alla som gör det. Säger [Chefen] att de ska hända någonting, om de handlar om förändringar eller vad det än är så blir de så också och det känns väldigt tryggt, att [chefen] inte bara pratar utan att det är verkstad också. (Respondent 5, Förvaltning Beta)

Två av respondenterna vilka ansåg att ledarskapet har uppfattats som otydligt hade vid intervjutillfället ingen närmaste chef vilket hade resulterat i att sektorchefen fått anta den rollen. Respondenterna kände dock att sektorchefen hade för hög arbetsbelastning då hen hade tre chefspositioner inom organisationen under organisationsförändringen. De poängterade att även om sektorchefen var välmenande hade hen en tendens att fokusera på fel saker.

Men [chefen] kör liksom på lite fel sida av vägen när det gäller behov och vad [chefen] tillgodoser. [Chefen] levererar men inte det kunden behöver liksom. [Chefen] har ju andra saker men man skulle behövt ha någon annan förståelse, att man måste plocka upp vissa strategiska, praktiska- eller närtidsgöromål och faktiskt visa i förändring i handling att det händer. Sen kan man få liksom dom här större processerna, visionerna

löpande på sidan men man kan inte bara skippa att göra dom här sakerna. (Respondent 1, Förvaltning Alpha)

Undertema 4b: Upplevelse av tillit och feedback från ledarskapet. De flesta respondenterna upplevde inte att det fanns någon större tillit gentemot ledarskapet under organisationsförändringen. Utifrån respondenternas svar verkade det som att otydligheten kring målsättningen rörande organisationsförändringen medförde bristande tillit gentemot ledningen hos arbetstagarna då respondenterna kände att ledningen inte själva visste varför eller hur organisationsförändringen skulle gått till väga. Samtliga respondenter framförde dock att chefen givit feedback till antingen dem själva eller till deras kollegor i deras arbete.

I och med att det inte är någonting klart på något sätt ... Jag trodde som sagt att ledningen skulle bara bestämma att det här ska gälla. Men det blev ju bara som förra veckan [chefen] sa "nej, det ska få verka fram och ni får komma med förslag".
(Respondent 4, Förvaltning Alpha)

Diskussion

Resultat Diskussion

Syftet med studien var att undersöka vilken roll arbetstagarna upplevt att ledarskapet haft för deras samhörighetskänsla gentemot organisationen under en pågående organisationsförändring samt vilken roll arbetstagarna upplevt att ledarskapet haft för deras inställning till organisationsförändringen.

Respondenterna upplevde en otydlighet kring organisationsförändringens målsättning och förändringsprocess, bristfällig kommunikation och otillräcklig förberedelse från ledningen av organisationsförändringen. Det var möjligt att den bristande målsättningen, kommunikationen och informationen från ledningen kan ha bidragit till arbetstagarnas negativa uppfattning av organisationsförändringen och ifrågasättande av motiven bakom den. Både kommunikation mellan ledning och arbetstagare samt en tydlig målsättning har dock tidigare visat sig viktig för genomförandet av en organisationsförändring (Erikson, 2017; Granberg 2013; Raold & Edgren, 2001)

Ledningen kan ha haft en roll i hur arbetstagarna arbetar i grupp genom att arbeta med deras organisationskultur och social gruppidentitet på arbetsplatsen (Ding et al., 2017; Ling et al., 2018; Raold & Edgren, 2001) vilket respondenterna uppfattade att ledarskapet skulle arbeta med i framtiden. Respondenterna kände dock att deras arbetsbelastning var så pass hög att detta arbete kunde medföra frustration. Det blir därför viktigt för ledningen att ta hänsyn till detta i planeringen av arbetet med att öka gemenskapen inom den nya sektorn.

Även om det rådde en viss delaktighet i form av de arbetsgrupper som skulle ta fram förslag på ett mer enhetligt arbetssätt inom sektorn så kände respondenterna en låg delaktighet under organisationsförändringen. Respondenterna kände att ledningen tog beslut över deras huvuden och endast informerat arbetstagarna om beslutet. Detta framgick tydligt vid samtalen rörande den nya sektorns namn där respondenterna inte upplevt någon form av delaktighet. Raold och Edgren (2001) menar att delaktighet från arbetstagare är viktig för en lyckad organisationsförändring.

Raold och Edgren (2001) lyfter att vid en sammanslagning av två verksamheter sker det en krock mellan organisationskulturerna vilket skapar motstånd till organisationsförändringen. För att förhindra detta måste ledningen skapa en förståelse för att organisationsförändringen är nödvändig både för organisationen och arbetstagarna. Då flera respondenter såg förändringen som onödig föreföll det att ledningen inte lyckats förmedla detta budskap. Detta stämmer med respondenternas upplevelse att målen med organisationsförändringen var otydliga. Då organisationsförändringen inte setts som nödvändig kan det, som Raold och Edgren (2001) menade, skapa motstånd vid en organisationsförändring. Detta kan vara en möjlig, delvis, förklaring till varför det rådde en bristande samhörighetskänsla mellan arbetstagare från de tidigare separata förvaltningarna. Respondenterna upplevde dock att ledarskapet bidrog till samhörigheten genom att vara en god förebild och visa respekt för arbetstagarna.

Individuella osäkerheter rörande arbetstagarens position, prestige, inflytande och auktoritet i organisationen kan skapa motstånd vid en organisationsförändring vilket kan leda till att arbetstagare säger upp sig (Raold & Edgren, 2001). Detta stämmer överens med att flera respondenter upplevde organisationsförändringen som jobbig. En av respondenterna hade till och med börjat leta andra arbeten utanför organisationen. Möjligen hade detta kunnat motverkas genom tydligare information och bättre kommunikation mellan ledning och arbetstagare. Detta understöds också av det faktum

att de respondenter som upplevde att organisationsförändringen inte skulle medföra någon större förändring hade en mer positiv attityd till organisationsförändringen.

Det framgick att ledarskapet hade valt att efterfölja tillitsbaserat styrning under organisationsförändringen. Tillitsbaserad styrning går ut på att använda outnyttjad potential och kompetens inom organisationen för att öka kvalitén på dess tjänster samt få kunderna att känna tillit gentemot tjänsteutövaren (Bringselius, 2017). Tillitsbaserat styrning verkade dock inte ha efterföljts i särskilt stor omfattning då samtliga respondenter kände att besluten togs hos ledningen utan inflytande från arbetstagarna. Till exempel önskade respondenterna att de hade blivit rådfrågade innan sektornamnet fastställdes eftersom de upplevde att det försvårade kundrelationen då namnet inte förmedlade vilken verksamhet sektorn bedrev. Det framgick även att respondenterna kände en låg delaktighet i förändringsarbetet och låg tillit gentemot ledningen. Detta hade ett transformativt och etiskt ledarskap kunnat ha motverkat då transformativt ledarskap fokuserar på delaktighet hos arbetstagarna och ett etiskt ledarskap skapar tillit hos arbetstagarna gentemot ledningen (Bass, 1990; Sharif & Scandura, 2014; Svedberg, 2003; Van der Voet et al., 2015).

Respondenterna upplevde en låg samhörighetskänsla mellan de tidigare förvaltningarna. Det kan antas att arbetstagares sociala identiteten inom den sammanslagna sektorn kan ha rubbats till följd av organisationsförändringen. Detta kan förklara varför flera respondenter kände en stark osäkerhet kring organisationsförändringen eftersom en individens sociala identitet styrs av dess privata och professionella grupptillhörighet (Ding et al., 2017; Ling et al., 2018). Därför kunde det förefalla lämpligt att ledningen även arbetade med att upprätta en ny stark kollektiv identitet på den nya sektorn som arbetstagarna kunde anpassa sin sociala identitet efter.

Framtida forskning. Denna studie har hittat några intressanta fenomen som kan vara värda att undersöka vidare i framtida studier. Respondenternas svar antydde att den sociala identiteten kan ha en betydelse för arbetstagarens upplevelse av ledarskapet under en pågående organisationsförändring. När grupper som utgör en grund för individens sociala identitet rubbas kan det tänkbart ha en effekt på individens egen sociala identitet. Det kan i framtiden vara värt att undersöka hur en organisationsförändring påverkar en arbetstagares sociala identitet till följd av förändringar i dennes grupper som den sociala identiteten grundar sig i. Om en bättre förståelse kring detta kan skapas kan det tänkbart vara möjligt att upptäcka en

förändringsmetodik som minskar det trauma en arbetstagare kan känna kring en organisationsförändring som Bringselius (2014) nämner.

Studien har inte heller gått in något nämnvärt på tillitsbaserad arbetssätt annat än hur respondenterna har upplevt införandet av detta. Det kan vara nyttigt att i framtiden undersöka om tillitsbaserad arbetssätt eller transformativt ledarskap är att föredra som ledarstil under en organisationsförändring. Att upptäcka vilket den effektivaste ledarstilen är för genomförandet av en organisationsförändring kan tänkbart leda till effektivare organisationsförändringsarbeten i framtiden.

Metoddiskussion

Då syftet med studien var att undersöka arbetstagarnas subjektiva upplevelse ansågs semistrukturerade intervjuer vara mest lämpad då frågorna anpassas efter respondenten samt att följdfrågorna kan ställas (Braun & Clark, 2013). Den intervjuguide som användes vid intervjuerna (se bilaga 1) var anpassad efter studiens syfte, då detta är ett krav för en lyckad kvalitativ undersökning (Braun & Clark, 2013), och avsåg att svara på de i förväg upprättade frågeställningarna.

Valet att använda just dessa två sammanslagna förvaltningar kom sig av att en av oss var bekant med en chef på en av förvaltningarna samt hade en del förkunskaper om förvaltningen. Även fast en av oss hade en bekantskap med organisationen och dess anställda så ses inte detta som ett problem i en kvalitativ studie (Braun & Clark, 2013).

Urvalet av respondenterna gjordes av en HR-konsult på den ena förvaltningen och av en chef på den andra förvaltningen efter de kriterier vi presentera för dem. HR-personen valde ut fyra respondenter vilka alla hade administrativa uppgifter medan chefen på den andra förvaltningen valde ut tre personer som både hade administrativa och praktiska uppgifter. Att respondenternas arbetsuppgifter var olika kan ha påverkat resultatet då de således arbetare inom olika områden inom den nya sektorn. Detta var dock att föredra då ett alltför homogent urval kunde ha begränsat bredden av de insamlade svaren (Braun & Clark, 2013). En respondent som var uttagen av förvaltningschefen valde att inte delta i undersökningen utan någon förklaring, vi bedömde att det inte skulle påverka resultatet nämnvärt då sex andra respondenter redan givit sitt medhåll och att sex respondenter kändes som tillräcklig grund att genomföra studien på. I efterhand så kan detta ändå haft betydelse för resultatet eftersom det blev en snedfördelning av respondenter från förvaltningarna, två från den ena och fyra från den andra. Att två av respondenterna valdes ut till studien av sin chef har en viss betydelse för deras

anonymitet vilket vi har försökt dölja genom att döpa om förvaltningarna och angivit respondenterna med siffror.

Förkunskapen om den ena förvaltningen och att en av respondenterna var bekant till en av oss är acceptabelt i en kvalitativ undersökning och behöver inte ha någon inverkan på resultatet (Braun & Clarke, 2013).

För att öka validiteten i studien hade det varit önskvärt att intervjua fler än sex personer då den nya sektorn har många anställda. Sex deltagare ansågs dock som tillräckligt då kvalitativa studier ofta har ett mindre antal deltagare (Braun & Clark, 2013) och detta dessutom rörde sig om en liten studie. Hur många anställda den nya sektorn har fanns tyvärr ingen uppgift om. Då urvalet innehöll två män och fyra kvinnor i åldern 41-62 år kan det tolkas som representativt för hela sektorn då organisationen har övervägande fler kvinnor som är anställd. Det är dock tänkbart att den ojämna könsfördelningen även haft en oförutsägbar betydelse för resultatet.

Ett mail skickades enskilt till respondenterna med uppmaning att boka tid för intervju. Respondenterna fick välja från en av oss i förväg iordninggjort tids förslag med tio valbara tider, fem på förmiddagen och fem på eftermiddagen under en och samma vecka. Detta resulterade i att fem förmiddagstider bokades samt en eftermiddagstid, vilket medförde att under en dag gjordes två intervjuer. Braun & Clarke (2013) rekommenderar en intervju per dag för att behålla skärpan hos personen som håller i intervjun men eftersom vi turades om att hålla i intervjuerna så ansåg vi att fokus kunde behållas den dag två intervju hölls. I samma mail bad vi även respondenterna att boka ett rum för intervjun, detta för att vi ansåg att respondenterna själva hade tillgång och kunskap vilka rum som var ledig och kunde bokas, vi uppmanade dock till ett rum där vi kunde prata ostört. Att använda sig av olika rum för intervjuerna kan ha en viss påverkan för resultatet då vi inte kan säkerhetsställa att intervjurummet hade påverkan på respondenten.

Referenser

- Bass, B. M. (1990). From transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Psychology*, 18, 19-31. Doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Doing Qualitative Research: a practical guide for beginners*. London: Sage
- Bringselius, L. (2014). Employee Objections to Organizational Change: A Framework for Addressing Management Responses. *Organization Development Journal*, 32, 41-54.
- Bringselius, L. (2017). Tillitsbaserad styrning och ledning: Ett ramverk. (2 red). (Samtal om tillit och styrning). Stockholm:Tillitsdelegationen
- Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z., & Wang, Z. (2017). Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach. *International Journal of Project Management*, 35, 543-556. Doi: 10.1016/j.ijproman.2017.02.005
- Erikson, P. (2017). *Planerad kommunikation: Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. Stockholm: Liber AB
- Granberg, O. (2013). *PAOU: Personaladministration, HRM och Organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur
- Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180. Doi: 10.1037/1089-2680.9.2.169
- Holmström, E., & Ohlsson, K. (2015). *Människan i arbetslivet: Teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ling, B., Guo, Y., & Chen, D. (2018). Change leadership and employees' commitment to change. *Journal of Personnel Psychology*, 17, 83-93. Doi: <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000199>
- Mozumder, N. J. (2018). A Multilevel Trust-based Model Of Ethical Public Leadership. *Journal of Business Ethics*, 153: 167. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3341-1>
- Roald, L., & Edgren, L. (2001). Employee experience of structural change in two Norwegian hospitals. *International Journal of Health Planning and Management*, 16, 311-324. Doi: 10.1002/hpm.643
- Sharif, M.M., & Scandura, A.T. (2014). Do perceptions of ethical conduct matter during organizational change? Ethical leadership and employee involvement. *Journal of Business Ethics*, 124, 185-196. Doi: 10.1007/s10551-013-1869-x
- Svedberg, L (2003). *Gruppsykologi, om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Van der Voet, J., Kuipers, B.S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations. The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18, 842-865. Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2015.1045020>
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Bilaga 1

Hej!

Vi heter Sofia Hägglund och David Englund och vi studerar sista terminen på Personal - och Arbetslivsprogrammet på Högskolan i Gävle. Vi skriver vår kandidatuppsats i psykologi just nu där vi undersöker upplevelsen av en organisationsförändring.

Intervjun kommer ta max 90 minuter. Uppgifterna kommer behandlas konfidentiellt och du kommer att vara helt anonym i rapporten som skrivs. Du kan själv välja att avbryta intervjun när som helst. Om det är okej med dig kommer vi att spela in intervjun, inspelningen kommer förstöras när rapporten har blivit godkänd.

1. **Berätta lite om dig själv och ditt arbete.**

- Hur länge har du arbetat inom organisationen?
- Hur gammal är du?

2. Organisationen genomgår just nu en sammanslagning av enheten där du arbetade och en annan enhet. **Vad är dina upplevelser av förändringen?**

- Vad upplever du att målen med organisationsförändringen är?
- Upplever du att organisationsförändringen är nödvändig?
- Hur upplever du att kommunikationen kring organisationsförändringen har fungerat?
- Hur delaktig var du i framtagandet av målen med organisationsförändringen?
- Hur delaktig var du i framtagandet av tillvägagångssättet att genomföra organisationsförändringen på?

3. **Hur har din arbetssituation förändrats av organisationsförändringen?**

- Hur är din relation med dina medarbetare (är det samma personer som tidigare)?
- (om de fått nya medarbetare) Vilken påverkan hade du på vilka medarbetare du får arbeta med idag?
- (om nya arbetsuppgifter) Hur fick du vara med och bestämma kring vilka nya arbetsuppgifter du skulle ha?
- (om de fått nya arbetslokaler) Hur delaktig var du i beslutet om vilka lokaler du arbetar i?

4. **Vad är din upplevelse av ledarskapet under organisationsförändringen?**

- Vilken vision har ledarskapet för organisationen?
- Hur känner du gentemot den visionen?
- Hur mycket känner du att ledarskapet lyssnar på dig rörande organisationsförändringen?
- Vad gör ledarskapet för att du ska känna tillit gentemot dem under organisationsförändringen?
- På vilket sätt har ledarskapet motiverat dig i ditt arbete under organisationsförändringen?
- Vad tycker du att ledarskapet har gjort bra i arbetet med organisationsförändringen?

5. Vilka värderingar upplever du att organisationen har (samhörigheten till organisationen)?

- Hur stämmer dessa överens med dina personliga värderingar?
- Hur arbetar ledarskapet med organisationens värderingar (har du möjlighet att påverka)?

6. Hur upplever du samhörigheten (vi känsla/gemenskap/solidaritet) inom arbetsplatsen?

- Hur bidrar ledarskapet till samhörighetskänslan på arbetsplatsen?
- Har samhörighetskänslan förändrats under organisationsförändringen (på vilket sätt)?
- (om du upplever förändring) vad tror du förändringen i samhörighetskänslan beror på?
- (om inte upplever förändring) Vilken roll tror du att ledarskapet haft för att bevara samhörighetskänslan?

7. Avslutande frågor:

- Finns det något du vill tillägga som du inte har fått sagt?
- Har du några frågor till oss?
- Är det okej om vi kontaktar dig om vi behöver kompletteringar till dina svar?

Bilaga 2

Akademin för Hälsa och Arbetsliv.

Vill Du delta i en studie om medarbetares upplevelse av en organisationsförändring?

Syftet med studien är att undersöka hur medarbetare upplever en strukturell organisationsförändring, där två enheter har slagits samman till en enhet i en medelstor kommun i Sverige. Studien kommer att genomföras på de berörda enheterna och vi vänder oss nu till dig som har din anställning på en av de undersökta enheterna.

Studien är ett examensarbete på grundnivå och är en del av utbildningen i Personal- och Arbetslivsprogrammet vid Högskolan i Gävle. Studien kommer att genomföras med intervjuer under vecka 14 (2019). Intervjun kommer att beröra din upplevelse av omorganisationen. Den beräknas ta max 90 minuter, det är viktigt att intervjun sker i ostörd miljö, i en lokal på din arbetsplats vid överenskommen tidpunkt. Intervjun kommer att spelas in och skrivas ut i text med ditt samtycke.

Den information som Du lämnar kommer att behandlas konfidentiellt och förvaras inlåst så att ingen obehörig kommer att få ta del av den. Redovisningen av resultatet kommer att ske så att ingen individ kan identifieras d.v.s. du kommer att vara helt anonym i rapporten. Resultatet kommer att presenteras i form av en muntlig presentation till andra studerande samt till examinatorer på Högskolan i Gävle samt i form av ett skriftligt examensarbete. När examensarbetet är färdigt och godkänt kommer det att finnas i en databas vid Högskolan i Gävle. Inspelningarna av intervjuerna och den utskrivna texten kommer att förstöras när examensarbetet är godkänt. Du kommer ha möjlighet att ta del av examensarbetet genom att få en kopia av arbetet. Om den undersökta organisationen, vilken kommer att nämnas vid namn i rapporten, önskar kommer den även motta en kopia av det färdigställda materialet.

Deltagandet är helt frivilligt och Du kan när som helst avbryta din medverkan utan närmare motivering.

Vi frågar härmed om Du vill delta i denna studie? Vill du delta i studien gör du det genom att boka in en tid för intervjun med oss.

Ansvariga för studien är Sofia Hägglund och David Englund samt handledare Ola Nordhall. Har Du frågor om studien är Du välkommen att höra av dig till någon av oss:

David Englund

Sofia Hägglund,

Ola Nordhall

Student

Student

Handledare

xxx@student.hig.se

xxx@gmail.com

xxx@hig.se