



JÖNKÖPING UNIVERSITY

*School of Education and  
Communication*

# Förändringsarbete i offentlig verksamhet

En kvalitativ studie av medarbetares upplevelser

**KURS:** Examensarbete i pedagogik, 15 hp

**PROGRAM:** Personalprogrammet

**FÖRFATTARE:** Navid Dadmehr, Johan Meuller

**EXAMINATOR:** Joel Hedegaard

**TERMIN:** VT17

## Sammanfattning

---

Navid Dadmehr, Johan Meuller

### **Förändringsarbete i offentlig verksamhet**

En kvalitativ studie av medarbetares upplevelser

Antal sidor: 36

---

Syftet med denna studie är att undersöka hur medarbetare upplevde processen under implementeringen av ett nyligen infört löne- och personalsystem. Författarna till studien har valt en kvalitativ metod för att utforska empirin och ställa den i relation till tidigare forskning. Datasamlingen skedde i form av intervjuer med sex lönekonsulter. Studien utgår ifrån fyra utvalda teman, hämtade från tidigare forskning vilka är *kommunikation*, *motstånd*, *stress* och *delaktighet*. I resultatet framhålls det som framträtt under intervjuerna grundat i de utvalda temana. Det visade sig att förändringen innebar mycket stress och en hög arbetsbelastning. Tidsbrist, kommunikationsbrist och kunskapsbrist framträdde också som tre huvudsakliga faktorer. Dessutom visar resultatet att förändringsprocessen är påverkad av de lagar och regler som styr organisationen. Studien avslutas med en sammanfattning av det som framträtt i resultatet och diskussionen. Ledningen bör finna strategier för att kommunicera förändringen till medarbetarna. Ledningen bör också se förändringen som en möjlighet istället för ett krav för att främja lärandet och motivera medarbetarna.

---

Sökord: Förändring, organisationsförändring, anställda, kommunikation, motstånd, stress, delaktighet

---

## Abstract

---

Navid Dadmehr, Johan Meuller

### **Change management within the public sector**

A qualitative study of employees' experiences

Pages: 36

---

The aim of this thesis is to investigate employees experiences of the process during the implementation of a newly introduced personnel- and salary system. The authors of this study have chosen a qualitative method in order to explore the empirics and connect this to previous research. The data collection method used was interviews with six salary consultants. This study is based on four themes that were chosen based on previous research which are *communication*, *resistance*, *stress* and *participation*. In the results the information from the respondents are presented, based on the four themes. It was shown that the change caused a lot of stress and a high workload. Lack of time, lack of communication and lack of knowledge were three other main factors that were shown. The results also demonstrate that the change process is affected by the law that controls the organization. Lastly a conclusion is made based on the results and the discussion. The managers should find strategies to communicate change to the employees. The managers should also see the change as a possibility instead of a demand in order to promote employees learning and motivation.

---

Keywords: Change, organizational change, employees, communication, resistance, stress, participation, involvement

---

## Innehållsförteckning

1 Inledning .....	1
2 Bakgrund .....	2
2.1 Organisationsförändring .....	2
2.1.1 Kommunikation .....	4
2.1.2 Motstånd .....	5
2.1.3 Stress .....	6
2.1.4 Delaktighet .....	7
2.2 Organisationsbeskrivning .....	8
3 Syfte .....	10
4 Metod .....	11
4.1 Val av metod .....	11
4.2 Datainsamlingsinstrument .....	11
4.3 Urval .....	12
4.4 Genomförande .....	12
4.5 Tillvägagångssätt vid analys .....	13
4.6 Forskningsetiska överväganden .....	14
4.7 Tillförlitlighet och äkthet .....	15
5 Resultat .....	17
5.1 Brist på kunskap och information .....	17
5.2 Inställning till förändring .....	18
5.3 Hög arbetsbelastning och tidsbrist .....	19
5.4 Delaktighet i en offentlig organisation .....	21
6 Diskussion .....	23
6.1 Resultatdiskussion .....	23
6.1.1 Brist på kunskap och information .....	23
6.1.2 Inställning till förändring .....	25
6.1.3 Hög arbetsbelastning och tidsbrist .....	26
6.1.4 Delaktighet i en offentlig organisation .....	27
6.2 Metoddiskussion .....	28
6.3 Förslag till vidare forskning .....	29
7 Slutsats .....	31
8 Referenslista .....	33
8.1 Böcker .....	33
8.2 Artiklar .....	33
8.3 Hemsidor .....	34
8.4 Lagar .....	34
Bilaga 1 Intervjuguide medarbetare .....	35
Bilaga 2 Informationsbrev till organisation .....	38

# 1 Inledning

Idag lever vi i en värld av ständig förändring, både i arbetslivet och privatlivet. Förändringar ställer krav på organisationers anpassning för att vara konkurrenskraftiga. Organisationsförändringarna har ökat avsevärt de senaste decennierna och detta beror bland annat på den snabbt växande digitaliseringen (Zeidler, 2015). I den offentliga sektorn investerar många stora organisationer i nya system, men de nya systemen medför också utmaningar bland annat i form av nya arbetssätt vilka kan försvåra förändringsprocessen. Nilsson, Wallo, Rönnqvist och Davidsson (2011) menar att organisationsförändringar har blivit allt vanligare, bland annat genom ökad konkurrens, organisatorisk anpassning till den tekniska utvecklingen samt byten till nya arbetssätt. De menar även att förändringar genomförs i syfte att minska på utgifter och att effektivisera. För att uppnå dessa syften bör organisationsförändringen genomföras på ett korrekt sätt, annars kan den medföra negativa konsekvenser både för organisationen och de anställda. Johansson och Heide (2008) menar att misslyckade förändringar kan leda till en försämrad produktivitet och organisationskultur. Enligt Beer och Nohria (2000) misslyckas 70 procent av alla organisationsförändringar som genomförs.

Författarna till denna studie har tidigare arbetat inom organisationer som genomgått både mindre och större förändringar och erfarenheterna av dessa har mestadels varit negativa. En av förändringarna innebar byte av ett personalsystem vilket medförde stora utmaningar för ledningen i och med det nya arbetssättet. Bristen på kunskap bidrog till att ledningen inte kunde utbilda medarbetarna i hanteringen av systemet på ett effektivt sätt och därför uppstod ett motstånd till förändringen. Sett till dessa erfarenheter samt till att en så stor del av förändringarna enligt Beer och Nohria (2000) misslyckas, anser författarna att ämnet är både aktuellt och intressant att studera. Merparten av den forskning som granskats är gjord ur ett ledningsperspektiv. Författarna har därför valt att istället göra studien ur ett medarbetarperspektiv. Organisation som har studerats har nyligen implementerat ett nytt personal- och lönesystem och studien handlar om förändringsprocessen samt hur den upplevs av medarbetarna.

## 2 Bakgrund

Efter sökning av relevant forskning inom området har fyra teman valts ut vilka är kommunikation, motstånd, stress och delaktighet. Författarna har under sökningens gång konstaterat att dessa ofta förekommer inom ämnesområdet och därmed utgör en god grund för studien. Bakgrunden inleds med att utröna vad en organisationsförändring kan vara, följs därefter av de utvalda temana och avslutas med en beskrivning av den studerande organisationen.

### 2.1 Organisationsförändring

Anledningarna till varför organisationer väljer att göra en förändring kan variera. Det kan bero på allt från konkurrens till krav från kunder eller föråldrade system. Syftet med förändringen kan dock vara detsamma inom många organisationer som exempelvis uppdateringar i sortimentet eller förbättring av ett redan befintligt system inom organisationen. Dessa förändringar påverkar också arbetsuppgifter, kultur och styrning vilket sätter hela organisationen i någon typ av förändring (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Förändringar har gått från att uppfattas som en övergångsfas till att bli en naturlig del på många arbetsplatser. När det talas om förändring så delas begreppet in i olika kategorier. Det finns olika förändringar beroende på vad som ska uppnås och vad som prioriteras. Om syftet med förändringen är att gå med ekonomisk vinst och tillgodose delägarna i företaget, talas det om den hårda typen av förändringar vilken också kallas för strategi E. Dessa förändringar är vanliga bland företag som driver en hård ekonomisk styrning och offerar mycket i företaget genom exempelvis nedskärningar för att nå sitt mål. Detta kan dock vara en nackdel för organisationen och dess anställda. De förändringar som har som syfte att utveckla kulturen och lärandet på företaget går under benämningen strategi O som är den mjuka sortens förändringar. För att skapa en hållbar och flexibel organisation behöver dessa två strategier kombineras. Många företag väljer också att kombinera dessa två vilket kan vara svårt om de inte hanteras på rätt sätt. Genom nedskärningar och en hård styrning uppifrån kan det bli svårt att behålla förtroendet och lojaliteten hos medarbetarna. Strategierna måste integreras och genomföras i processer för att kunna uppnå målen. En kombination av de båda kräver mer tid men genererar också en hållbar utveckling för organisationen (Beer & Nohria, 2000).

Förändringar kan vara antingen partiella eller totala. Organisationer genomgår dock uteslutande det som kallas för partiella förändringar som endast påverkar en eller flera delar av en organisation. Trots att en förändring bara är partiell kan den få stor inverkan på organisationen och dess anställda (Axelson & Thylefors, 2009). Enligt systemteorin är organisationens olika delar alltid påverkade av varandra och på så sätt kan en förändring inte genomföras utan att den också påverkar de andra delarna av organisationen (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidsson, 2011).

Axelson och Thylefors (2009) beskriver en förändringsmodell framtagen av Kurt Lewin. Modellen består av tre faser vilka forskarna kallar för *upptiningsfasen*, *genomförandefasen* och *stabiliseringsfasen*. Upptiningsfasen handlar om att ifrågasätta en eller flera delar av verksamheten. Detta kan vara exempelvis ett arbetssätt, uppsatta mål eller värderingar. Genom granskning av olika delar kan man komma fram till vad som ska prioriteras inför förändringen. Detta arbetssätt är också användbart för att förstå meningen med förändringen och varför ett visst arbetssätt borde förändras. Inför en förändring kommer också det som har planerats att förmedlas ut till resten av organisationen. Informationen bör också sändas ut på rätt sätt för att inte skapa missförstånd. Om ledningen börjar förvränga informationen för att den ska låta mer positiv kan medarbetarna bli misstänksamma. Vid ett senare skede kan det upptäckas att den information som sändes ut inte riktigt överensstämde med verkligheten och medarbetarna blir negativt inställda till förändringen. Ledningen kan därför vinna mer på att vara ärliga och konkreta mot sina anställda. I nästa fas, som kallas för *implementeringsfasen*, genomförs förändringen. Det viktiga att tänka på i denna fas är att inte påskynda implementeringen. Förändring är tidskrävande och medarbetarna måste få möjlighet att ställa om och anpassa sig till det nya arbetssättet. Under många förändringar används fortfarande det gamla arbetssättet samtidigt som det nya implementeras. Såväl ledning som medarbetare bör vara involverade i förändringen. Detta gäller när beslut ska tas om vad som ska ändras och vad som ska vara kvar från det gamla arbetssättet. Den tredje och sista fasen kallas för *stabiliseringsfasen*. Här ska de nya arbetssätten integreras och stabiliseras. Det som är viktigt att tänka på i denna fas är att hålla medarbetarna fortsatt motiverade till förändringen. Fasen är viktigt för att kunna bibehålla det som förändringen ska åstadkomma. Om det nya inte integreras finns det risk att förändringen istället rinner ut i sanden och medarbetarna förlorar förtroendet för ledningen. Detta kan försvåra arbetet även inför kommande förändringar. Utifrån denna modell finns också likheter med det som framkom i strategi E och O. De som genomför förändringen bör se till

både organisationen och medarbetarna för att uppnå ett önskvärt resultat genom ärlighet, genom att bygga ett förtroende hos medarbetarna och kombinera detta med målen för organisationen.

### 2.1.1 Kommunikation

Den vanligaste bidragande faktorn till varför förändringar misslyckas anses vara kommunikationsproblem i organisationen. Organisationsförändringar är svåra att genomföra och kommunikationen blir därför ett viktigt verktyg. Dock värdesätts inte kommunikationen i tillräcklig utsträckning och detta beror mycket på bristande kunskap hos chefer och ledare (Lewis, 2000).

*Strategic employee communication model* är en modell som avser att förbättra kommunikationen i organisationen och på så sätt möjliggöra förändring. Modellen går ut på att få ledningen att se värdet av kommunikationen och dess effekter och att sedan integrera kommunikationen i organisationen som en central strategi. För att förändringen ska vara möjlig att genomföra behöver medarbetarna ha tillräcklig kunskap om organisationens strategi och motiveras till att följa denna (Barrett, 2002). Att använda kommunikation som ett centralt verktyg samt att skapa förståelse och motivation hos medarbetarna möjliggör alltså förändringen.

Enligt en forskningsöversikt genomförd av Husain (2013) framkommer det att kommunikationen spelar en avgörande roll för om en förändring blir lyckad och medarbetarna är nyckelpersonerna som möjliggör förändringen. Medarbetarna måste känna delaktighet, samhörighet, motivation och förtroende för att förstå meningen med förändringen vilket också leder till ett ökat engagemang att vilja förändra. Har medarbetarna detta engagemang kan också förändringen bli lyckad. Såväl medarbetare som ledning påverkas av kommunikationen. Medarbetare får med hjälp av kommunikationen en förståelse för meningen med förändringen samtidigt som gemenskapen i arbetsgruppen bibehålls. Detta underlättar också för ledningens förändringsarbete (Von Platen, 2006).

Klein (1996) ger ett exempel där han beskriver hur ett företag inleder planeringen av en förändringsprocess där endast ledningen är involverad. Resten av organisationen har endast en svag aning om att en förändring eventuellt kommer att ske. Detta kan skapa en negativ stämning som leder till falska rykten och en negativ attityd. När väl informationen om förändringen kommer ut till organisationen har medarbetarna skapat sig förutfattade meningar. Den avsikt



som ledningen hade förfaller på grund av den negativa attityden hos medarbetarna. Exempel som dessa kan medföra negativa konsekvenser för förändringen. Kommunikationen kan alltså vara avgörande för hur lyckad förändringen blir redan i planeringsskedet.

### 2.1.2 Motstånd

Förändringar är något som antingen lyckas eller misslyckas och slutresultatet kan innebära både en vinst och en förlust vilket gör att individer kan se förändringar som en risk. Många faktorer som inte varit beräknade i förändringsprocessen uppstår, vilket kan påverka människor negativt. Erfarenheter finns kvar från tidigare förändringar som kanske inte alltid lyckats. För en medarbetare är det inte förändringen i sig som man reagerar på utan förlusten som förändringen kan leda till (Bailey & Raelin, 2015). Chih och Yang (2012) menar att en förändring kan leda till att medarbetare får nya arbetsuppgifter. Detta kan innebära att det tidigare arbetssättet inte längre fungerar och att nya arbetssätt måste implementeras. Medarbetare upplever detta som skrämmande, att det skapas en osäkerhet på arbetsplatsen om vilka nya arbetsuppgifter som kommer att tillkomma under och efter förändringen. Enligt Bailey och Raelin (2015) är detta erfarenheter som en individ tar med sig vilket kan vara grunden till eventuellt motstånd. För att få en djupare förståelse om varför medarbetare motsätter sig en förändring behöver man skilja på medarbetare och organisation. Det är inte ovanligt att chefer upplever att motståndet kommer från organisationen i sig och att de ser på organisationen och förändringen som en anledning till varför det inte går som planerat. Istället behövs förståelse för medarbetarna och deras attityd till förändringen. Medarbetares rädsla för förlust är en inneboende faktor hos dem som ställs inför en förändring. Att mildra denna känsla blir en viktig aspekt för att medarbetaren ska kunna känna sig tillfredsställd med sitt arbete och med förändringen. Eftersom medarbetaren arbetar med en rädsla för förlust är det också sannolikt att denne inte ser fram emot eller ser positivt på förändringen, vilket i sin tur påverkar arbetet för individen ifråga men också för chefen. Den chef som ansvarar för förändringen behöver se sina medarbetare som lagkamrater för att lyckas. Det måste alltså finnas ett samspel och inte ett motspel (Bruckman, 2008).

Det finns flera arbetssätt och strategier som mildrar motståndet hos medarbetarna. Enligt Bruckman (2008) är medarbetarnas motstånd relaterade till chefernas arbete. Chefen behöver en detaljerad förståelse för förändringsprocessen vilket förenklar chefens arbete exempelvis när en förändring ska introduceras för medarbetarna. Har chefen större kunskap om förändringen blir introduktionen dessutom mer utförlig och förståelig. Vid kunskapsbrist kan vägledningen i introduktionen bli negativ för förändringen. Medarbetarna får inte den kunskap som behövs

inför förändringen, vilket förvirrar dem i ett tidigt skede. Även om chefen genomför en utförlig introduktion är det fortfarande viktigt att vara förberedd på att motstånd kan uppstå (Bruckman, 2008).

Utöver chefens kunskap om förändringen har kommunikationen mellan chefen och medarbetarna en stor påverkan på medarbetarnas motstånd. En effektiv kommunikation förbättrar attityden till förändringen och minskar motståndet (Saruhan, 2014). Enligt Chih & Yang (2012) behöver chefer ständigt vara i kommunikation med medarbetarna för att framhäva förändringens fördelar, vilka berör både organisationen och medarbetarna. Denna typ av kommunikation och diskussion påverkar medarbetarnas attityd till förändringen. Enligt Bruckman (2008) har medarbetarna en tendens att alltid vara i ett "tillstånd" av motstånd, vilket i sin tur ställer krav på chefen att arbeta nära medarbetarna. Som tidigare nämnts är rädsla en stor del av motståndet och för att övervinna denna behöver chefen lära sina medarbetare att möta rädslan. Vanligtvis underskattar chefen medarbetarnas rädsla vid förändringens startfas vilket påverkar förändringen negativt i längden. Det är chefens ansvar att ta reda på hur medarbetarna tänker för att finna anledningen till rädsla vid ett tidigt skede (Bruckman, 2008).

### 2.1.3 Stress

Att uppleva stress är vanligt för medarbetare under organisationsförändringar, speciellt om det är omfattande sådana. Medarbetaren kan uppleva stress innan, under och efter en förändring. För de medarbetare som upplever stress på grund av förändringen blir det av yttersta vikt att se till förändringen i sig och vad som är orsaken till stressen. Stress kan annars bidra till en misslyckad förändring men också till en sliten organisation. För att behålla en organisation "frisk" och minimera chansen till slitage behöver det finnas en stabil period efter varje förändring. Medarbetarna behöver känna ett lugn i sitt arbete och en tid för att hitta rätt i det nya (Jacobsen, 2013).

Enligt Dahl (2011) behöver inte stress alltid förknippas med något negativt. En viss nivå av stress bland medarbetarna kan öka produktiviteten och uppmärksamheten. Dock är detta en nivå som lätt kan övergå till negativ stress. I studien gjord av Dahl framkom det att sannolikheten att uppleva stress är högre under en förändringsprocess. Risken för negativ stress är större i organisationer som genomgår breda förändringar. En bred förändring innebär ofta förändring av flera avdelningar under samma tid och period. Detta blir då en för stor utmaning för

medarbetarna att hantera. Dessutom kan orättvisa på arbetet och brutna psykologiska kontrakt vara två förklaringar till varför negativ stress uppstår.

Smollan (2015) menar att de flesta medarbetare upplever stress av olika anledningar under en organisationsförändring. Förändringsprocessen är oftast lång och behöver bli väl hanterad av de som ansvarar för den. Blir förändringen sämre hanterad ökar risken för stress bland medarbetarna, eftersom ledaren inte planerat och utfört förändringen på ett strategiskt sätt för både organisationen och medarbetarna. Vad som också framgick i Smollans studie var att medarbetare upplevde brist på uppmärksamhet, stöd, information, drabbades av osäkerhet och hög arbetsbelastning. Denna typ av missnöjdhet hade ett starkt samband med stress. En annan stor stressfaktor för medarbetarna var förändringens slutresultat. Ett slutresultat kan påverka arbetsuppgifterna, antingen genom att de försvåras, ökas eller förändras helt. Detta är dock en individuell uppfattning som kan skilja sig åt mycket bland individerna i organisationen. Vissa kan uppleva ett nytt system som bra och hanterbart medan andra kan uppleva det som en svårighet. Generellt var övergången till det nya arbetssättet den stressigaste perioden för medarbetarna. Det är viktigt för den eller de som ansvarar för förändringen att kunna förutse stressen som medarbetarna kan uppleva. Interna kurser som handlar om organisationsförändring och stresshantering bidrar till kunskap för ledaren som i sin tur förbättrar förändringsarbetet och minskar medarbetarnas stress.

#### 2.1.4 Delaktighet

Förändring är något som oftast är toppstyrt, vilket betyder att det är en ledning som bestämmer och planerar hur förändringen ska gå till och vad målet är. I många fall är det vanligt att ledningen önskar en snabb och effektiv förändring vilket kan leda till att man vill involvera så få som möjligt i förändringsprocessen. Som tidigare nämnts kan en förändring ofta bli bemött av motstånd från medarbetarna då delaktighet saknats. Mindre delaktighet kan innebära en snabbare och effektivare förändring. Förändringsprocesser där medarbetarna involveras i förändringens olika faser tar längre tid men minskar motståndet eftersom medarbetarna är engagerade och främjar förändringen. Denna typ av strategi är dock ingen garanti för att resultatet blir lyckat. Vid förändringar kan det också finnas en risk för ryktespridningar. För att minska risken för dessa kan delaktighet bli ett effektivt verktyg. Får medarbetarna vara delaktiga i planeringen får de också en bättre förståelse för förändringen och därmed minskar också oron (Angelöw, 1991).

Enligt Von Platen (2006) kan medarbetarna också involveras genom att de får information om förändringen. Genom att informera dem så att de får en inblick i förändringen kan de också förstå meningen med den. Detta leder också till att de får en positiv inställning till förändringen. Kommunikation är ett bra verktyg för att underlätta förändringsarbetet eftersom medarbetarna, genom kommunikationen, ges möjlighet att förstå meningen med förändringen. Om medarbetarna får vara delaktiga genom att få ta del av information och få inblick i förändringen leder detta också till en positiv inställning. Möjligheten till delaktighet varierar också beroende på vilken typ av förändring som genomförs. När förändringar planeras i god tid kan också medarbetarna vara involverade i större utsträckning. Spontana eller reaktiva förändringar som sker snabbare innebär ofta inte samma möjlighet till deltagande. Ur ett medarbetarperspektiv är de planerade förändringarna att föredra förutsatt att medarbetarna får vara delaktiga. En positivare attityd och en känsla av rättvisa är två effekter som delaktigheten i förändringen kan medföra. Därför är delaktigheten något som bör prioriteras inför planerandet av en förändring (Sverke, Hellgren, Näswall, Göransson & Öhrming, 2008).

## 2.2 Organisationsbeskrivning

Organisationsbeskrivningen baseras på ett samtal med två chefer, vilka var en lönechef och en biträdande personalchef på den studerande organisationen. Dessa var också chefer för respondenterna som deltagit i denna studie. Samtalet med cheferna användes endast att få information om organisationen samt för att få en inblick i den förändring som genomförts. Grundat på denna information kommer en beskrivning av den studerande organisationen.

Organisationen som denna studie utförts på är en kommun som också är en politisk styrd organisation, bestående av olika förvaltningar varav en är central för hela organisationen. I samtal med två chefer i organisationen har författarna till denna studie fått fram den information som beskrivs i detta avsnitt. Den centrala förvaltningen är uppdelad i avdelningar vilka ansvarar för olika områden som personal, it, ekonomi och näringsliv. Avdelningen som arbetar med personalfrågor är i sin tur uppdelad i olika enheter. Författarna valde att undersöka lönekontoret, en enhet som arbetar med lönefrågor och service till kommunen. Kommunen hade nyligen implementerat ett nytt lönehanteringssystem. Eftersom organisationen är en del av den offentliga sektorn måste de följa *lagen om offentlig upphandling* (SFS 2016:1145). Upphandlingen genomfördes genom att kriterier som det nya systemet skulle uppfylla ställs upp. Organisationen fick sedan erbjudanden från olika systemleverantörer och det erbjudande som fick flest poäng utifrån dessa kriterier köptes sedan in till organisationen. Lönekontoret

består av cirka 35 anställda lönekonsulter och systemutvecklare. De anställda hade sedan tidigare vana av att arbeta digitalt med lönefrågor eftersom det förra systemet också var digitalt. En del av det tidigare lönearbetet som sköttes via papper skulle också digitaliseras. Dock hade denna process ännu ej inletts.

### 3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur medarbetarna upplevde implementeringsprocessen av ett nyligen infört personal- och lönesystem.

Frågeställningar:

Hur har de anställda upplevt kommunikationen inför och under förändringen?

Har de anställda visat motstånd mot förändringen och i så fall hur?

Har de anställda upplevt stress under förändringen och i så fall hur?

Hur upplever de anställda att de har fått vara delaktiga i förändringen?

## 4 Metod

I denna del presenteras författarnas val av metod, datansamlingsinstrument, urval, studiens genomförande och tillvägagångssätt vid analys. Metoddelen avslutas med en beskrivning av forskningsetiska övervägandet samt studiens tillförlitlighet och äkthet.

### 4.1 Val av metod

Författarna har valt att göra en kvalitativ ansats med avsikt att utforska empirin. Kvalitativa studier handlar om individers uppfattningar och tolkningar av sin omvärld i form av ord. Studier av empirin innebär studier av verkligheten och erfarenheter hos olika individer. Forskaren bortser från egna erfarenheter och det är endast empirin, som är informationskällan för studien (Bryman, 2008). En kvalitativ studie anses vara mest lämplig att använda för att nå studiens syfte eftersom den avser att undersöka medarbetares upplevelser. Under processen har det även varit ett växelspel mellan empiri och teori med avsikt att kunna dra generella slutsatser utifrån det fenomen som studerats med koppling till tidigare forskning. Det induktiva synsättet är också det synsätt som förekommer oftast vid kvalitativa studier (Bryman, 2008).

### 4.2 Datansamlingsinstrument

Den mest använda metoden vid kvalitativa studier är intervjuer och detta beror till stor del på att intervjun möjliggör flexibilitet. I kvalitativ forskning tenderar intervjuerna att vara mindre strukturerade med fokus på respondentens erfarenheter (Bryman, 2008).

Författarna har valt att samla in empiri via kvalitativa forskningsintervjuer vilka anses vara bäst lämpade för studien. Det centrala i kvalitativa forskningsintervjuer är att kunna förstå respondentens värld utifrån dennes erfarenhet och synvinkel (Kvale, 2014). Den intervjuform som användes vid insamling av data var semistrukturerade intervjuer. I den semistrukturerade intervjun utgår forskaren från en intervjuguide bestående av olika teman. Med detta upplägg har intervjuaren mer frihet i hur intervjun genomförs. Intervjuaren har möjlighet att ställa följdfrågor som inte ingår i intervjuguiden, kan vid behov vara flexibel i vilken ordning frågorna ställs och respondenten får frihet att reflektera över sina svar (Bryman, 2008). Inför intervjuerna skapades en intervjuguide innehållande de fyra teman som studien baseras på. För att kunna ställa svaren i relation till tidigare forskning anpassades frågorna till varje tema. Det ligger även i vårt intresse att, genom metoden, ge frihet åt respondenterna att reflektera och beskriva sina upplevelser och inte känna sig begränsade av frågorna.

### 4.3 Urval

Inför datainsamlingen gjordes ett målinriktat urval av respondenter. Detta är enligt Bryman (2008) en urvalsmetod där urvalet görs utifrån hur relevanta individerna är för studien, det vill säga ett urval som kan ge möjlighet till att besvara forskningsfrågorna. Vidare menar Bryman att metoden används för att få en variation i urvalet på så sätt att respondenterna skiljer sig åt vad gäller olika egenskaper. Detta urval innebär dock inte att resultatet kommer att kunna generaliseras. För att finna en lämplig organisation för studien tog författarna kontakt med en chef som också verkat som kontaktperson under studiens gång. Denne informerades om studiens syfte och upplägg för att få ett godkännande av organisationen. Efter att organisationen visat intresse för studien, informerades den om kriterier för urvalet av respondenter. I samtal med kontaktpersonen informerades denna om att kriterierna användes för att få en blandad grupp av respondenter. Kriterierna bestod av en variation av ålder samt en variation av anställningstid. Dessa kriterier skapades endast för att få mer bredd i urvalet av respondenter. Kontaktpersonen hörde därefter av sig till möjliga respondenter vilka också mottog ett informationsbrev via mail (Se bilaga 2). Mailet innehöll information om studien, studiens syfte samt etiska principer. Utifrån de kriterier som ställts upp av författarna, valde kontaktpersonen ut relevanta respondenter till studien. De respondenter som deltog hade arbetat mellan två och 43 år i organisationen och var mellan 30 och 65 år.

### 4.4 Genomförande

Studien bestod av intervjuer med sex lönekonsulter. Innan intervjuerna med lönekonsulterna genomfördes gav författarna förslag på intervjudagar och utifrån dessa fick respondenterna själva möjlighet att välja tid för intervjun. För författarna var det inte en betydande faktor att intervjua respondenterna i en speciell ordning. I mån av tid anpassades dock ordningen efter önskemål från respondenterna. Intervjuerna skedde under respondenternas arbetstid och tog mellan 30 och 50 minuter. Efter samtal med chefen gavs rekommendationen att genomföra samtliga intervjuer på arbetsplatsen för att underlätta för respondenterna. Detta ansågs vara mer effektivt eftersom intervjuerna kunde genomföras vid samma tillfälle. Efter samtycke med respondenterna genomfördes intervjuerna enskilt på ett av kontoren på arbetsplatsen. Kontoret låg avskilt från resterande arbetsrum och var väl isolerat vilket medförde en lugn intervjumiljö. Fejes och Thornberg (2016) menar att intervjun bör genomföras på en plats där respondenten känner sig trygg och platsen för intervjun är därför en viktig aspekt vid datainsamlingen.



Båda författarna var närvarande vid samtliga intervjuer. De teman som intervjuguiden bestod av delades även upp mellan författarna under varje intervju. Författarna ansåg att detta deltagande kunde få respondenten att känna sig mer bekväm eftersom denne slipper upplevelsen av att en av dem som intervjuar håller sig i bakgrunden. Uppdelningen av teman gick ut på att den ena ställde frågor medan den andra ställde följdfrågor. Uppdelningen av teman angås också skapa en mer nyanserad intervju eftersom det skapar möjlighet till att växla mellan de olika temana.

Intervjuerna med lönekonsulterna inleddes med en presentation av studien, upplägget för intervjun samt respondentens rättigheter. Efter godkännande av respondenten spelades intervjuerna in för att inte viktig information skulle gå förlorad. Under inspelningarna valde författarna att inte föra anteckningar utan istället lägga uppmärksamheten på respondenten. För att intervjuaren ska kunna följa upp intressanta utsagor under intervjun bör denne rikta full uppmärksamhet till den som intervjuas. Intervjuaren bör därför undvika att föra anteckningar under intervjun (Bryman, 2008).

#### 4.5 Tillvägagångssätt vid analys

Kvalitativ dataanalys handlar om att urskilja mönster samt att skilja det relevanta från det mindre relevanta i materialet. Den kan användas för att beskriva ett fenomen utifrån individens olika erfarenheter, vad dessa har gemensamt samt vad som skiljer dem åt (Fejes & Thornberg, 2016). Med analysen har författarna haft som avsikt att fånga respondenternas upplevelser av förändringsprocessen samt finna likheter och olikheter. Fejes och Thornberg (2016) beskriver sex kvalitativa analysmetoder som kan användas vid analys av kvalitativ data varav fem är framtagna av Steinar Kvale. Det finns en metod som skiljer sig från de andra metoderna vilken är Ad-hoc metoden. Denna ger forskaren frihet att kombinera flera analysmetoder för att skapa en förståelse för innehållet. För att analysera datan valde författarna att utgå från denna och kombinera tre metoder. Med hjälp av den första analysmetoden *koncentrering* reducerades och omformulerades det insamlade materialet för att få fram det meningsfulla med hjälp av en minskad textmassa. *Kategorisering* var den andra analysmetoden som användes vilket innebar strukturering, analys av likheter och skillnader samt kategorisering i olika teman. Enligt den tredje och sista analysmodellen *modellering*, vilken är framtagen av Fejes och Thornberg (2016) har relationerna mellan de olika utsagorna analyserats för att kunna hitta gemensamma nämnare i varje tema.

Efter intervjuerna transkriberades den inspelade informationen på papper för att materialet skulle kunna analyseras enklare. Efter genomförandet av transkriberingen lästes texten igenom noggrant ett antal gånger för att nå en överblick. Inspelning och transkribering av intervjuer är enligt Bryman (2008) användbara eftersom de möjliggör noggrannare analys och upprepad genomgång av materialet. Som ett första steg i analysprocessen genomfördes koncentrerad av materialet. Den transkriberade textmassan innehöll flera delar av mindre relevant information, bland annat information om systemet och dess funktioner. Denna ansågs av författarna inte vara relevant för studien och därför togs dessa delar bort. Det resterande materialet reducerades ytterligare till mer kärnfulla beskrivningar vilket sparades i nya dokument. På så sätt bibehölls också den transkriberade textmassan. Inget av materialet raderades under analysens gång för att i efterhand kunde gå tillbaka till den transkriberade texten. I den andra analysmetoden genomfördes kategorisering där materialet delades upp i olika kategorier. Detta skedde genom färgmarkering av ord, fraser och meningar. Med hjälp av denna teknik fick författarna ett mer lättarbetat material som möjliggjorde analys av likheter och skillnader. Efter en uppdelning enligt denna teknik kategoriserades materialet utefter de olika temana *kommunikation*, *motstånd*, *stress* och *delaktighet*. Denna del ansågs av författarna vara nödvändig eftersom viss information som framkommit under intervjuerna inte hört hemma under rätt tema och behövde därför flyttas. Som ett sista steg i analysprocessen genomfördes modellering vilken innefattade en mer djupgående analys för att förstå relationen mellan de olika utsagorna. Detta gav också en översiktlig bild av de olika upplevelsorna hos respondenterna.

#### 4.6 Forskningsetiska överväganden

Inför varje intervju informerades respondenterna om de etiska principer och rättigheter dessa har. *Informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* samt *nyttjandekravet* är de fyra huvudsakliga etiska principerna, vilka är framtagna av Vetenskapsrådet (2011). Enligt informationskravet informerades respondenterna om studien och studiens syfte. Förutom detta informerades respondenten om att deltagandet i studien var frivilligt och att de när som helst kunde dra sig ur. Respondenterna informerades om samtyckeskravet, rätten att bestämma över sitt deltagande och hur de ville svara på sina frågor. Eftersom vissa frågor kunde upplevas som mer känsliga än andra ansågs detta vara högst relevant att informera om, vilket även gäller konfidentialitetskravet. Enligt detta informerades de om att personliga uppgifter endast kommer användas av författarna och förvaras säkert. Respondenterna informerades även om att de kommer att vara anonyma och att inga uppgifter kommer att kunna kopplas till dem som

individer. Enligt den sista principen, nyttjandekravet, fick de information om att de uppgifter som författarna samlar in endast kommer att användas för studien. I samband med denna information frågade vi även efter respondentens samtycke att spela in intervjun. Av hänsyn till respondenterna anonymiserades uppgifterna i största möjliga mån. Istället för att skriva namnen på varje inspelning valde författarna att numrera dem. Dessa nummer användes också vid transkriberingen av inspelningarna. Inspe­lingarna sparades som filer och författarna var de enda som kunde få tillgång till dessa genom en kod. Vad gäller lagring av samlad information är det av yttersta vikt att forskaren är medveten om sina skyldigheter så att deltagarna i studien behåller sin anonymitet.

Bryman (2008) beskriver några råd, ursprungligen framtagna av Holmes, som är användbara vid informationsinsamling. Respondenternas uppgifter i form av namn och adress bör ej lagras. Den information som forskaren erhåller bör istället kodas och även låsas in. Transkriberingar bör ej innehålla personliga uppgifter och lagring av intervjuer bör också låsas in. Efter överenskommelse med organisationen togs beslutet att hålla organisationen anonym med tanke på det ämne och de teman som behandlas. Författarna anser även att detta har skapat möjlighet till en öppnare och ärligare diskussion med respondenterna.

#### 4.7 Tillförlitlighet och äkthet

För kunna redovisa kvalitén i kvalitativ forskning behöver forskaren ta hänsyn till vissa kriterier, dessa är validitet och reliabilitet. Dock finns det delade åsikter om huruvida definitionen av kriterierna stämmer överens med det syfte dessa är ämnade för eller inte. Två begrepp har framtagits vilka anses passa bättre för bedömning av kvalitativ forskning och dessa är tillförlitlighet och äkthet. Tillförlitlighet är uppdelad i fyra kriterier som kan användas i kvalitativ forskning.

Författarna har valt att belysa tre utav dessa fyra kriterier eftersom de anses vara mest relevanta för denna studie. Det första kriteriet är *trovärdighet* som handlar om att genomföra studien regelmässigt och att slutresultatet rapporteras till de individer som varit en del av studien. Under varje intervju stämde författarna av med respondenten att informationen som samlats in stämde överens med det som sades. Detta gjorde genom att sammanfatta och upprepa det som sagts för att sedan få det bekräftat av respondenten. Denna kontroll görs för att få ett godkännande att resultatet stämmer överens med verkligheten (Bryman, 2008). *Överförbarhet* är det andra kriteriet vilket innefattar graden av generaliserbarhet, det vill säga i vilken utsträckning

resultatet kan appliceras på en annan situation eller miljö. Det kan dock finnas svårigheter vad gäller överförbarhet då kvalitativ forskning handlar om att studera något på djupet, vilket gör att kontexten blir en påverkande faktor (Bryman, 2008). Författarna anser inte att resultatet av studien kommer kunna generaliseras. Dock finns det möjlighet att dra lärdom av den information som framkommit. Analytisk generalisering innebär att forskaren kan använda sitt resultat för att kunna förstå sig på andra liknande situationer (Kvale, 1997). Förändringar är vanligt förekommande och därför anses det att resultatet kommer kunna bli användbart för att kunna förstå sig på andra medarbetares upplevelser av liknande förändringar. Det sista kriteriet är *möjlighet att styrka och konfirmera* som handlar om att forskarens egna åsikter och tankar inte ska styra riktningen i resultatet utan att det är forskningen som står för det fullständiga resultatet (Bryman, 2008). Tack vare att studien utförts av två författare har tolkningarna kritiskt kunnat granskas. För att förhålla sig så objektivt som möjligt under studiens gång har författarna kontinuerligt diskuterat hur informationen ska tolkas.

## 5 Resultat

I resultatet presenteras respondenternas gemensamma och individuella upplevelser av förändringsprocessen vilka presenteras i fyra olika avsnitt.

### 5.1 Brist på kunskap och information

Detta avsnitt berör frågor om informationen gällande förändringen och hur kommunikationen har sett ut mellan lönekonsulter, chefer och leverantören. Det nya systemet är komplext och har inneburit en omfattande förändring, vilken har medfört många frågor, både om förändringsprocessen men också om själva systemet. Kommunikationen mellan lönekonsulterna och de som genomfört förändringen har därför varit en viktig del. Kommunikationen skedde mestadels via möten och via mail. Majoriteten av respondenterna uttryckte att de inte fick någon formell information att en förändring skulle äga rum. Dock berättade samtliga att de visste om att detta förr eller senare skulle ske. Det dåvarande systemet hade använts i några år och på arbetsplatsen hade det redan långt tidigare diskuterats att en ny upphandling skulle inledas. Den första formella informationen skedde först senare på ett gemensamt möte där respondenterna informerades om vilket system som hade vunnit upphandlingen. Flera respondenter uttryckte att informationen om systemet var konkret. Dock upplevde majoriteten att de saknade tillräcklig information om förändringsprocessen.

*”[...]så var den väldigt konkret. Att nu har detta företaget vunnit upphandlingen.”*

(Respondent 1)

*“Ja de ger information de gör de ju [...] den informationen de vet den ger de. [...] har vi ytterligare frågor [...] så hade de inte så mycket mer och ge [...]. Vi hade ännu mer frågor egentligen då som inte vi kunde få svar på [...].”* (Respondent 4)

Som nämndes tidigare hade organisationen konsulter på plats som stöttade och hjälpte till under förändringens början och detta upplevde respondenterna som positivt. När konsulterna från leverantören hade slutfört sitt arbete fick de arbeta mer självständigt. Majoriteten av respondenterna menade att detta var frustrerande och skrämmande eftersom de inte hade någon att vända sig till som kunde systemet.

*“Där kunde kunde man ibland känna frustration att man inte fick svar på sina frågor. Vi tryckte på och ville ha svar, de kunde inte ge svar. Vad kommer det här att innebära? Vi visste att det skulle va en förändring [...] men inte i detalj på vad det kommer bli för förändring. Mycket gavs efter hand. [...] man ville veta mer.”*  
(Respondent 2)

*“Vi hade hjälp under den tiden och det var senare när de släppte släppte oss som vi kände att vi inte hade någon att fråga. Det kändes skrämmande för man visste inte hur man skulle gå vidare.”* (Respondent 5)

Majoriteten av respondenterna uttryckte att de under förändringen fick ta hjälp av varandra eftersom de inte kunde få svar på sina frågor. Detta medförde att de kom varandra närmare och kommunikationen mellan dem förbättrades.

*“[...] alla hjälpte till. Det kändes som vi kom varandra närmare.”* (Respondent 4)

*“[...] det har stärkt vår grupp att den har blivit mer sammanhållen. Vi har haft samma problem och vi har försökt lösa dem tillsammans. Jag tycker det har varit positivt.”* (Respondent 5)

## 5.2 Inställning till förändring

Detta tema behandlar medarbetarnas syn och inställning till förändringen. Dessutom kommer en beskrivning av de tidigare erfarenheter av förändringar som respondenterna bär på samt hur de har påverkats av dessa. Majoriteten av respondenterna uttryckte att de bär med sig erfarenheter. Dock anser hälften att deras inställning inte har påverkats av de tidigare erfarenheterna. Dessa uttryckte också att de hade en positiv inställning till förändringen.

*“jag som har jobbat länge tyckte att det var positivt. Jag tyckte det var en nytändning.”* (Respondent 1)

*“Jag har alltid älskat utmaningar. Jag såg ju fram emot att detta skulle bli jätteroligt. Att få jobba med någonting nytt.”* (Respondent 2)

*“Jag tyckte ju det skulle bli kul att lära sig något nytt.”* (Respondent 5)

Ett par av respondenterna menade att de har fått en mer optimistisk syn på förändringar tack vare erfarenheterna. Respondent 3 uttryckte att denne hade en positiv inställning till förändringen och beskrev sin tidigare arbetsplats i privat sektor där denne hade genomgått förändringar med en hög arbetstakt. Respondenten jämförde med sitt tidigare arbete och menade att erfarenheterna medförde en optimistisk inställning till det nya arbetet. Detta präglade också respondentens inställning till förändringen.

*“det är väldigt bra som jag har med mig i bagaget. Jag upplevde inte detta som någonting jobbigt [...] det här är något som ska göras och vi genomför det och så kommer det bli bra.”* (Respondent 3)

Ett par respondenter har dock haft negativa erfarenheter vilka också har medfört en negativ inställning till förändringen. Respondent 4 beskrev att inställningen till förändringen var präglad av oro vilket grundade sig i dennes personlighet och erfarenheter av förändringar som varit slitsamma där medarbetarna inte var involverade. Dessutom beskrev respondenten att denne har svårt att hantera förändringar och vill känna sig bekväm med de arbetsuppgifter denne har.

*“[...] det är blandade känslor att man känner: Nej inte nu igen. Ska vi gå igenom det här nu igen [...]. Jag vill jobba med det jag kan och det jag känner mig bekväm med.”* (Respondent 4)

De sex respondenterna uttryckte inte att de hade ett direkt motstånd till förändringen. Däremot uttryckte flera att de inte var beredda på den mängd arbete som förändringen krävde och att förändringen skulle ta så lång tid som den gjorde. Flera respondenter berättade att förändringen medförde mycket extraarbete. Arbetet med förändringen tog upp mycket tid vilket gjorde att andra arbetsuppgifter ibland fick skötas efter ordinarie arbetstid.

### 5.3 Hög arbetsbelasning och tidsbrist

*“Jag trodde inte det skulle bli så mycket merarbete. Vi jobbade ju väldigt mycket [...] väldigt mycket övertidsarbete. Sen var det väldigt mycket telefon [...]. Det bara kokade ju ett tag plus att man hade sitt lönejobb att göra.”* (Respondent 1)

*“Jag mådde väl bra men det var stressigt [...] det var väldigt intensivt man var trött.”* (Respondent 3)

Det som respondent 1 och 3 berättar ovan är något som också majoriteten av respondenterna beskrev under intervjuerna. Temat stress avser att beskriva hur respondenterna mådde under förändringsprocessen och i vilka perioder de upplevde som mest stress. Majoriteten respondenterna berättade att stressen ökade successivt under förändringen. Hälften av respondenterna berättade att de kände oro i början av förändringen och detta bland annat berodde på den bristande informationen. Respondent 4 kände sig nervös och berättade att början av förändringen var jobbig. Detta berodde mycket på att denne inte fått tillräckligt med information om både systemet och hur förändringen skulle genomföras. Respondent 2 berättade att informationen om att förändringen skulle genomföras var tydlig. Dock saknade denne också mer information om hur förändringen skulle genomföras, vilket skapade oro. Respondenten upplevde dessutom att den bristande informationen medförde att arbetsrollen blev otydlig under förändringsprocessen.

*“Vi visste inte vad det innebar. Det var mycket dålig information som vi hade fått. Vad blir min roll som lönekonsult? Vad är det jag ska göra? Vad ska man göra ute i verksamheterna?”* (Respondent 2)

I början var stressen låg men ökade ju närmare de kom införandet av systemet och det som respondenterna kallar för skarpt läge. De hade en viss tid på sig överföra information från det gamla till det nya systemet. När de kom till skarpt läge skulle systemet användas även ute i kommunen vilket medförde fler arbetsuppgifter där lönekonsulterna fick ta emot många samtal utifrån. De uttryckte att stressen var som mest påtaglig i denna fas. Respondenterna hade, som tidigare nämnts, mycket extra arbete vilket innebar mycket övertid i och med de nya arbetsuppgifterna. Respondent 1 berättade att denne kände en blandning av positiv och negativ stress samt att stressen påverkade både fysiskt och psykiskt. Respondent 2 berättade att privatlivet påverkades av förändringen. Respondenten hade först svårt att förklara hur denne mådde, men fick höra i efterhand av närstående att dennes beteende var annorlunda under förändringsprocessen.



*“Man gick till sitt jobb, man gjorde det man skulle, man kommer hem, slängde i sig lite mat, stupade i säng, åkte till jobbet. Man har varit där men man har inte varit närvarande [...] Det var så livet fungerade under den perioden [...].”*

(Respondent 2)

Majoriteten av respondenterna upplevde att arbetsbördan var för stor i förhållande till tiden vilket var en anledning till stressen. Efter att systemet hade införts och när konsulterna från leverantören inte längre var på plats upplevde respondenterna att de inte hade någon att vända sig till vilket blev en ytterligare stressfaktor. Två respondenter berättade också att de kände sig otillräckliga för att deras kunskap inte räckte till. Dessutom berättade hälften att de kände stress när de insåg hur mycket arbete de hade framför sig samt att de kände rädsla för att inte hinna med sina arbetsuppgifter.

*“Man mår ju dåligt för att man är så trött för att man inte orkar. Man känner att man inte räcker till att det ska bli rätt. Man får ju inte köra in något fel, att det som vi har lagt in är rätt. Man blir ledsen, trött, ilsken, arg. Man känner sig otillräcklig.”* (Respondent 4)

*“ibland kände man ju sig ganska trött och sliten. [...] man var rädd för att man skulle göra fel, att man skulle hinna.”* (Respondent 5)

## 5.4 Delaktighet i en offentlig organisation

Som en sista del i intervjun hade författarna som avsikt att utforska i vilken utsträckning respondenterna upplevde att de var delaktiga i förändringsprocessen. I samtalet med cheferna framkom det, som tidigare nämnts, att förändringen skedde via en upphandling. Det var varken chefer eller medarbetare som tog beslutet att genomföra en förändring. Den initierades på grund av det avtal som var på väg att upphöra vilket såväl chefer som medarbetare var medvetna om. Samtliga respondenter uttryckte därför att förändringen inte kom som en överraskning. De berättade även att de inte varit delaktiga i beslutsfattandet av förändringen och att de heller inte hade några förväntningar på att få fatta några större beslut. Enligt hälften av respondenterna berodde detta på att de jobbar i en offentlig organisation vilken följer vissa regler och riktlinjer, bland annat lagen om offentlig upphandling.

*“[...] sen är det ju så med en offentlig upphandling. Det är inte så mycket man kan påverka att det skulle bli en förändring. Eftersom reglerna är som de är, är det bara liksom att gilla läget.”* (Respondent 6)

*“Jag har inte kunnat påverka någonting [...]. Jag har nog inte tänkt egentligen att jag skulle kunna påverka.”* (Respondent 4)

Däremot uppgav hälften av respondenterna att de var delaktiga i andra delar av förändringsprocessen, bland annat röstning av vilket system som skulle väljas. I ett möte med de leverantörer som hade uppfyllt kriterierna fick lönekonsulterna, tillsammans med chefer och andra medarbetare i organisationen, vara med och rösta fram det system som skulle köpas in. I mötet fick leverantörerna först presentera de olika systemen vilka medarbetarna sedan fick rösta på. De flesta respondenterna berättade att de ställde sig positiva till detta. Dels eftersom de fick möjlighet att rösta och dels eftersom de kunde få information och ställa frågor till leverantörerna.

*“De visade tre olika löneprogram och vi fick bedöma vilket vi tyckte var bäst [...] så kände man ju redan där innan det var valt att vi hade en chans att säga vad vi tyckte. Det kändes positivt för då var man ju lite mer positiv när det väl kom.”* (Respondent 5)

Respondent 3 berättade att denne hade framfört synpunkter och tankar under förändringen som ledningen hade tagit fasta på och att dennes delaktighet på så sätt hade haft en påverkan. I övrigt hade respondenterna delade åsikter vad gäller delaktigheten i förändringsprocessen. Ett par respondenter uppgav att de i viss mån varit delaktiga men att denna delaktighet inte hade någon påverkan på förändringsprocessen. De berättade även att de inte hade varit delaktiga i planeringen och två av respondenterna önskade att de hade fått vara mer delaktiga.

*“där var jag inte delaktig någonting. Vi var egentligen inte delaktiga förrän vi kom till att vi skulle börja göra de här körningarna [...]. Annars vet jag inte om vi var så delaktiga. Detta tycker man väl är lite sådär. Man vill väl gärna vara delaktig i en så stor grej.”* (Respondent 4)

## 6 Diskussion

Detta del inleds med en resultatdiskussion som behandlar den information som framkommit under intervjuerna vilken ställs i relation till den tidigare forskning som presenterades i bakgrunden. Denna följs sedan av en metoddiskussion och avslutas med förslag till framtida forskning.

### 6.1 Resultatdiskussion

#### 6.1.1 Brist på kunskap och information

Förändringen var, som tidigare nämnts, väldigt omfattande på grund av komplexiteten i systemet samt genom att den påverkade många delar av organisationen. Kommunikationen skedde mestadels via mail och möten. Lönekonsulterna var medvetna om att en förändring skulle äga rum, dock upplevde flera att informationen om förändringsprocessen inte var tillräcklig. De hade även många frågor till cheferna som de inte kunde få svar på. Lewis (2000) betonar att kommunikationsproblem är den vanligaste orsaken till varför förändringar misslyckas. Kommunikationen är viktig eftersom organisationsförändringar är komplexa. Vidare menar Lewis att kommunikationen inte värdesätts i tillräcklig utsträckning på grund av chefers brist på kunskap. I detta fall uppfattar författarna att kommunikationen värdesätts av ledningen grundat på det som framkom i samtal med ledningen samt i intervjuerna med respondenterna. Problematiken ligger istället i ledningens brist på kunskap gällande förändringsprocessen och systemet, vilket både ledning och respondenter framhåller, vilket i sin tur skapar problem i kommunikationen. Klein (1996) menar att många av de problem som kan uppstå under en förändring, kan hanteras enklare om det finns ett strategisk förhållningssätt till kommunikationen. Den som genomför förändringen bör därför ha kunskap om olika kommunikationsstrategier samt en kunskap om förändringsprocessen. Kommunikationsstrategi är något som också ingår i Strategic employee communication model (Barret, 2002). Denna modell kan enligt författarna bli användbar eftersom den kan förbättra kommunikationen genom att ledningen blir mer medveten om vikten av kommunikation samt att den integreras i förändringsprocessen. Lönekonsulterna skulle med hjälp av denna modell också kunna få en ökad kunskap och förståelse genom den förbättrade kommunikationen. Detta skulle kunna medföra en ökad motivation och underlätta för lönekonulterna i förändringsprocessen.

För att öka kunskapen hos ledningen om förändringsprocessen hade mer information om den kunnat överföras så att de enklare kunde förklara den för medarbetarna. Det uppstod, som tidigare nämnts, mycket frågor från respondenterna när konsulterna inte längre var på plats.

Ledningen skulle kunna se till att mer kunskap fördes över till organisationen för att kunna ge svar på de frågor som uppstod. Detta skulle kunna ske genom utbildning av de systemförvaltare som tidigare supportat lönekonsulterna. På så sätt hade systemförvaltarna kunnat fortsätta supporta även efter konsulterna från leverantören hade lämnat organisationen.

Förändringen genomfördes på grund av att avtalet med den förra leverantören var på väg att upphöra. Flera av respondenterna beskrev att de såg positivt på förändringen och att de såg fram emot att göra något nytt. Dock beskrev de inte att de såg något annat syfte med förändringen. Här spelar kommunikationen också en viktig roll eftersom den, enligt Von Platen (2006), medför att medarbetare kan få en förståelse för varför en förändring ska genomföras. Författarna anser därför att en förbättrad kunskap hos ledningen också kunde ha medfört en förbättrad kommunikation samt givit lönekonsulterna en förståelse för syftet med förändringen förutom att den skedde på grund av att ett avtal gick ut. I intervjuerna med cheferna framkom det också att förändringen genomfördes eftersom de var tvungna att förnya avtalet. Det framkom också i intervjun med cheferna att leverantörerna inte förmedlat en tillräcklig mängd med information om förändringsprocessen. Cheferna ansåg att eftersom leverantören genomfört liknande förändringar tidigare kunde mer information ha förmedlats, bland annat gällande hur lång tid förändringen kunde ta samt vägledning. Organisationen skulle också kunnat dra nytta av att ha konsulter på plats vid ett tidigare skede för att dessa skulle kunna svara på de frågor som ställdes.

De faser som denna förändring gick igenom kan också ställas i relation till förändringsmodellen framtagen av Kurt Lewin. Dock kan det konstateras att det första steget, upptiningsfasen, inte funnits med i så stor utsträckning eftersom att förändringen skedde på grund av ett krav på förnyat avtal. Det var en yttre faktor nämligen lagen som styrde och inte initiativ inifrån. Den yttre faktorn kan också förklara den upplevelse av syftet med förändringen som lönekonsulterna hade. Författarna anser att detta syfte inte är tillräckligt meningsfullt för att bli motiverad till en förändring. Med en upptiningsfas hade organisationen själva kunnat se vad i organisationen som behövdes förändras. En upptiningsfas hade enligt författarna kunnat medföra ett mer meningsfullt syfte för lönekonsulterna och även ledningen eftersom den initieras av behov inifrån organisationen. Ett behov som initieras inifrån där ledning och medarbetare är mer involverade och tillsammans ser behovet av förändring. Axelsson och Thylefors (2009) menar att en implementeringsfas ska ge möjlighet till anställda att ställa om och anpassa sig till det nya och författarna kan konstatera att denna möjlighet inte har funnits i tillräcklig utsträckning eftersom de kände sig pressade på grund av tidsbrist och fick inte tillräckligt med tid för att

ställa om till det nya systemet. Författarna kan också konstatera att förändringen inte har haft som mål att gå med ekonomisk vinst och heller inte att främja lärandet i organisationen vilket hört till strategi E och strategi O (Beer & Nohria, 2000). Detta är av samma anledning som tidigare det vill säga lagen och det upphörande avtalet. Dock anser vi att organisationen med fördel skulle kunna använt sig av strategi O eftersom den medför ett mer meningsfullt syfte vilket är att främja lärandet och kulturen. Ledningen skulle kunna se förändringen som en möjlighet istället för ett krav med hjälp av strategi O. Ett meningsfullt syfte skulle också kunna främja motivationen hos lönekonsulterna.

### 6.1.2 Inställning till förändring

Som tidigare nämnts gjorde respondenterna inte något direkt motstånd mot förändringen. Flera respondenter menade dock att förändringen medförde mycket oväntat extraarbete, vilket enligt Bailey och Raelin (2015) kan påverka individen negativt. Detta upplevde respondenterna som jobbigt och stressigt. Vissa respondenter menade att tidigare erfarenheter påverkade inställningen till förändringen negativt. Dessa tidigare erfarenheter var negativa, bland annat, eftersom en av dem inte varit involverad och att förändringen varit slitsam. Bailey och Raelin menar att sådana negativa erfarenheter också kan bidra till att medarbetarna gör motstånd.

Enligt Chih och Yang (2012) kan en förändring leda till att medarbetaren förlorar arbetsuppgifter vilket upplevs både som skrämmande och osäkert vilket skulle kunna vara en förklaring till de tankesätt och upplevelser som respondenterna i studien hade. Flera av respondenterna menade att de tidigare arbetsuppgifterna inte fanns kvar och att förändringen bidragit till nya uppgifter, vilket enligt Chih och Yang också kan upplevas som skrämmande. En av respondenterna upplevde oro under perioden då nya arbetsuppgifter skulle införas. Denne tillade att det varit den bristande informationen som bidragit till upplevelsen. Detta menar Bruckman (2008) är en viktig del i förändringsprocessen då medarbetarna behöver en tydlig introduktion från cheferna.

Det har förekommit olika inställningar bland de respondenter som varit med i studien. Dock tolkar författarna att dessa respondenter inte gjort något motstånd mot förändringen. Den inställning och förväntan vissa respondenter hade stämde inte överens med hur förändringen blev, vilket enligt Bailey och Raelin (2015) kan påverka individen negativt. Flera respondenter berättar att de inte varit beredda på mängden arbete och den tid som förändringen tagit. Bruckman (2008) menar att chefer behöver en god kunskap om förändringsprocesser för att

sedan förmedla detta till medarbetarna och att detta kan minska motståndet. Författarna anser att detta kan påverka motståndet men också de förväntningar medarbetaren har. Kan cheferna förmedla tydlig information om förändringsprocessen finns en större möjlighet att medarbetarnas förväntningar överensstämmer med hur förändringen blir. Medarbetare kommer då kunna undvika upplevelsen som respondenterna i denna studie har givit uttryck för. Författarna är dock måna om att förändringar inte alltid går som planerat och att förväntningarna inte alltid stämmer överens. Men med hänsyn till Bruckmans resonemang kan detta minskas och medarbetarna kan bli mer förberedda inför förändringen.

### 6.1.3 Hög arbetsbelasning och tidsbrist

De flesta av respondenterna kände sig som mest stressade när de gick in i skarpt läge, vilket också visades i Smollans (2015) studie av en förändring. De stressfaktorer som mestadels framhållits av respondenterna har varit informationsbrist, kunskapsbrist, hög arbetsmängd och tidsbrist. Medarbetarna uttryckte således ett missnöje, vilket är det som Smollan beskriver är en orsak till varför stress förekommer. Flera av respondenterna beskrev att de kände sig osäkra vilket enligt Smollan också kan utlösa stress. Forskaren beskriver dessutom att detta kan grunda sig i bristande uppmärksamhet vilket inte stämmer överens med det som respondenterna uttryckte. Även om ledningen inte alltid kunde svara på frågor uttryckte respondenterna att den agerade stöttande under förändringsprocessen och respondenterna saknade inte direkt någon uppmärksamhet.

Eftersom förändringen innebar ett högt arbetstempo och fler arbetsuppgifter upplevde de flesta att de inte hade tillräckligt med tid och att stressen ökade ytterligare när de under förändringen gick in i skarpt läge. Vid detta tillfälle upplevde samtliga att de fortfarande inte hade tillräckligt med kunskap för att utföra sina arbetsuppgifter. De uttryckte att det var först långt efter det att systemet var infört som de började känna sig mer trygga. Möjligheten till att pröva sig fram och lära sig det nya var något som respondenterna fick göra i början. Dessvärre upplevde flera, även efter att systemet hade införts, att de inte hade tillräcklig kunskap och fick pröva sig fram vilket satte stor press på dem utifrån. Jacobsen (2013) menar dock att medarbetare efter en förändring behöver en stabil period för att i lugn och ro kunna lära sig det nya vilket ingen av respondenterna berättade att de fick. Detta framkom heller inte i intervjuerna med ledningen. På grund av att systemet började användas ute i verksamheten under förändringsprocessen upplevde majoriteten av respondenterna att de inte fick möjlighet att testa och lära sig i lugn och ro. För att inte slita på medarbetarna kan därför en stabil period enligt Jacobsen vara

nödvändig. Av det som framkom i intervjuerna kan det konstateras att respondenterna hade behövt mer tid att lära sig systemet innan den började användas ute i organisationen, dels för att minska stressen och dels för att förebygga utmattning hos medarbetarna.

Förändringen innebar en omställning inte bara för lönekonsulterna utan också för anställda ute i de olika verksamheterna. Dessa typer av förändringar är något som Dahl (2011) kallar för breda förändringar eftersom de påverkar flera delar av organisationen. I intervjuerna framkom det även att stressen i viss mån var positiv men detta är något som enligt Dahl också kan övergå till negativ stress. Dahl menar också att negativ stress är vanligare vid dessa typer av förändringar vilket också stämmer överens med det som respondenterna i studien har beskrivit. Bland annat eftersom stressen påverkade vissa både fysiskt och psykiskt, att de kände frustration, otillräcklighet, oro, att förändringen påverkade privatlivet och att flera levde i en bubbla eller i ett vakuum. Denna stress stämmer också överens med det som Dahl beskriver är mer förekommande i en bred förändring. Förändringen medför en för stor arbetsbelastning vilket har lett till stress.

#### 6.1.4 Delaktighet i en offentlig organisation

Respondenterna fick vara delaktiga i vissa delar av förändringsprocessen. Dessa var bland annat vid framröstningen av system samt att de har fått ta del av viss information om förändringen. Flera ställde sig positiva till att få vara med och rösta eftersom de då kunde få mer information. Trots detta uttryckte samtliga att informationen ändå inte var tillräcklig. Författarna anser att organisationen hade kunnat involvera medarbetarna i en större utsträckning, bland annat genom att ge dem mer information om förändringsprocessen. Genom att informera medarbetarna så att de får en inblick i förändringen kan de, enligt Von Platen (2006), också få en positiv inställning till förändringen. Trots att flera uttryckte att de hade en positiv inställning till förändringen ville respondenterna ha mer information. Med hänsyn till Von Platens resonemang anses det att medarbetarna hade behövt få mer insikt i förändringen. Av det som framkom från ledningen och respondenterna var det främsta syftet att genomföra förändringen på grund av att ett nytt system måste upphandlas. Författarna anser att informationen om förändringen blir extra viktig i ett sådant fall för att medarbetarna ska känna att förändringen fyller ett meningsfullt syfte. Om ledningen hade haft mer information om systemet hade de också haft större möjlighet att förmedla fördelarna med förändringen och systemet till medarbetarna.

Ingen av de respondenter som deltog i studien uttryckte att de fick vara delaktiga i planeringen av förändringen samtidigt som flera uttryckte att de tycker att delaktigheten är viktig. Två respondenter berättade också att de var oroliga i början av förändringen. Delaktighet i planeringen av förändringen är något som enligt Angelöw (1991) kan minska oron hos medarbetarna eftersom de får en förståelse för förändringen. Respondenterna uttryckte under intervjuerna att det var många frågor som uppstod på grund av att de inte fick tillräckligt med information. Flera av respondenterna berättade att detta medförde mycket diskussioner om systemet och hur förändringen skulle bli. Frågor och diskussioner på grund av bristande information kan leda till att falska rykten sprids. Detta kan enligt Angelöw, undvikas med hjälp av delaktighet.

## 6.2 Metoddiskussion

Författarna anser att den valda metoden var väl lämpad för studien. Insamlingsmetoden har möjliggjort insamling av data som väl beskriver medarbetarnas upplevelser och ger svar på studiens frågeställningar. Semistrukturerade intervjuer användes för att ta reda på upplevelserna av förändringsprocessen. Intervjuerna har medfört en mer djupgående beskrivning och en bättre förståelse för respondenternas upplevelser. Dock insåg författarna, redan innan intervjuerna började, att respondenterna inte hade någon kunskap om vad studien skulle handla om. Det informationsbrev som skickades till organisationen innehöll grundläggande fakta om studiens syfte och upplägg. Detta brev var ämnat för både ledningen och medarbetarna. Författarna är dock osäkra på om respondenterna fick ta del av detta mail eller om de inte hade hunnit läsa mailet. I samtal med respondenterna berättade de att de inte hade någon aning om varför de skulle bli intervjuade. Detta anses vara en av förklaringarna till varför vissa av dem hade svårt att svara utförligt på frågorna. Flera av dem berättade mycket om själva systemet snarare än om upplevelserna av förändringsprocessen trots de frågor som ställdes. Den bristande kunskapen om studien är en möjlig förklaring också till detta. Under intervjuerna märkte författarna att den inledande delen som handlade om förändring också gav svar på flera utav de frågor som ställdes under resten av intervjun. För att undvika detta skulle intervjuerna kunnat inledas med ett par bakgrundsfrågor för att sedan direkt gå vidare till de olika temana.

De respondenter som valdes ut till studien hade arbetat olika länge på arbetsplatsen och var i olika åldrar vilket ansågs vara positivt för att få en bredd i urvalet. Dock fanns det möjliga nackdelar eftersom två av respondenterna började arbeta strax före förändringen inleddes. Dessa respondenter hade, på grund av att de inte jobbat så länge innan förändringen, svårt att



jämföra med organisationens tidigare arbetsätt. I urvalsprocessen uppstod det ett missförstånd mellan författarna och organisationen. Kontaktpersonen uppfattade att urvalet skulle inkludera ledningen vilket inte var fallet. Författarna fick även reda på att flera av medarbetarna sedan tidigare hade tackat nej till att delta i studien. Eftersom det saknades respondenter kontaktades organisationen igen för att finna fler respondenter. Kontaktpersonen fann därefter ytterligare två respondenter till studien. Författarna hade ställt upp kriterier som syftade till att få ett så brett urval som möjligt vilket bland annat innefattade en variation i anställningstid. Kontaktpersonen meddelade senare att urvalet av respondenter bestod av en blandad grupp utifrån de kriterier som ställts upp. Författarna fick dock reda på respondenternas anställningstid först under intervjuerna. I efterhand ansågs det att kriterierna skulle kunnat ha ställts upp på ett annat sätt, exempelvis med ett minimum på tre års arbetstid. På så sätt hade samtliga respondenter som deltog varit med och upplevt den omställning som förändringen innebar även tiden före förändringen. Informationen från ett sådant urval kunde blivit mer användbart eftersom respondenterna då bär på liknande erfarenheter samt att erfarenheterna är från samma organisation. Detta hade också medfört att respondenterna enklare kunnat jämföra med tiden före förändringen.

### 6.3 Förslag till vidare forskning

Författarna anser att det finns flera delar som bör utforskas i större utsträckning. Mestadelen av den forskning som författarna till denna studie tagit del av har varit studier ur ett ledningsperspektiv. Av den anledningen tror vi att mer forskning som studeras ut ett medarbetarperspektiv kan bli användbart för att förstå de behov som finns och hur en förändring kan främja organisationen med hjälp av medarbetarna. Förändringar är något som ständigt pågår och därför anser vi att aktuell forskning blir viktig för att skapa förståelse för olika beteenden och behov samt hur dessa förändras. Som förslag föreslår vi mer forskning inriktad på offentlig sektor för att få en förståelse för hur dessa kan skilja sig från förändringar i den privata sektorn. Dessutom skulle vidare forskning kunna inrikta sig på förändringar som styrs på likande sätt som i den studerade organisationen och hur kommunikationen ser ut mellan externa konsulter, ledning och medarbetare. Denna forskning skulle kunna innehålla en kombination av metoder för att få fram ett mer tillförlitligt resultat. Detta skulle bland annat kunna genomföras med en metodtriangulering innehållande intervjuer samt dokumentstudier och observationer. Dessutom anser vi att flerfallsstudier kan bli användbara för att kunna finna mönster i olika förändringar och se vad dessa kan ha gemensamt. Resultaten från studier som dessa skulle kunna bidra med

riktlinjer för andra organisationer som ska genomgå eller planerar att genomgå en liknande förändring.

## 7 Slutsats

Vi vill med denna slutsats göra en sammanfattning av studiens resultat och resultatdiskussion. Utifrån den data som bearbetats är det kommunikationsbrist och stress som är de mest utmärkande upplevelserna hos respondenterna. Vad gäller kommunikationsbristen så var det information om förändringsprocessen som saknades. Detta menade respondenterna berodde på bristande kunskap hos ledningen vilket gjorde att den heller inte kunde svara på många av de frågor som ställdes. I intervjuerna framkom det att respondenterna hade en förståelse för varför förändringen skulle genomföras, vilket var på grund av det upphörande avtalet. Bristande information om hur förändringen skulle gå till ledde dock till att respondenterna kände sig stressade. Kunskapsbrist, tidsbrist och en stor mängd arbete var det som enligt respondenterna också gjorde att de blev stressade. Förändringen innebar även mycket mer arbete än vad som förväntades. Trots detta har respondenterna inte visat ett direkt motstånd mot förändringen. Författarna anser även att syftet med förändringen behövde kännas mer meningsfullt för att främja motivationen hos lönekonulterna. I detta fall kan det konstateras att kommunikationen spelar en viktig roll mellan ledning och lönekonulter. Trots att förändringen genomfördes på grund av det upphörande avtalet skulle ledningen kunna arbeta för att förmedla fördelarna och meningsfullheten med förändringen och främja lärandet. Detta skulle kunna ske genom att ledningen ser förändringen som en möjlighet till förbättring istället för ett krav och att lönekonulterna känner att det har något vinna på att implementera det nya systemet.

Respondenterna uttryckte att de inte hade en större förväntan på att få vara delaktiga i planeringen och i att fatta beslut. Dock fick de delta i framröstning av system vilket de flesta upplevde som positivt och meningsfullt. Eftersom ledningen enligt respondenterna inte hade tillräcklig kunskap och inte kunde ge tillräckligt med information, blev respondenterna mindre delaktiga. Det kan därför konstateras att mer information till medarbetarna gör att de blir involverade och på så sätt mer delaktiga i förändringen. Avslutningsvis kan det utifrån den information som framkommit i studien, konstateras att förändringen inte har möjliggjort mer deltagande eftersom kunskapen har legat hos leverantören. Ledningen hamnade därför mellan medarbetarna och leverantören vilket även kan ha begränsat informations- och kunskapsflödet i förändringen. Kunskapsöverföring från leverantören till ledningen och systemförvaltarna hade kunnat underlätta dessa flöden eftersom lönekonulterna hade kunnat få mer support under

längre tid. Eftersom denna förändring skedde i offentlig organisation styrs den dessutom av lagar och regler vilka också anses ha påverkat genomförandet av förändringen.

## 8 Referenslista

### 8.1 Böcker

- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet – Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2015). Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. I Andreas Fejes & Robert Thornberg, red: *Handbok i kvalitativ analys* (s. 16-41). Stockholm: Liber
- Jacobsen, D.I. (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. (2., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. (2., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, C & Heide, M. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber AB.
- Lennér-Axelsson, B. & Thylefors, I. (2009). *Arbetsgruppens psykologi: om den psykosociala arbetsmiljön* (4). Finland: WS Bookwell.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development: Att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

### 8.2 Artiklar

- Bailey R. James & Raelin D. Jonathan (2015). Organizations Don't Resist Change, People do: Modeling Individual Reactions to Organization Change Through Loss and Terror Management. *Organization Management Journal*, 12 (3), 125–138.
- Barrett, D. (2002). Change communication Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate communication: An international Journal*, 7 (4), 219–231.
- Beer, M., Nohria, N. (2000) Cracking the code och change. *Harvard business review*, 1–10.
- Bruckman, J. C. (2008). Overcoming resistance to change: Causalfactors, interventions, and critical values. *The Psychologist-Manager Journal*. 11, 211–219.

- Chih, Wen-Hai, W., Yang, F.-H., & Chang, C.-K. (2012). The Study of the Antecedents and Outcomes of Attitude Toward Organizational Change. *Public Personnel Management*, 597–617.
- Dahl, M. (2011). Organizational Change and Employee Stress. *Department of Business Studies, Aalborg University*. 57 (2), 240–256.
- Husain, L. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Academy of Business and Retail Management*, 3 (2), 43–50.
- Klein, S. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9 (2), 32–46.
- Lewis, L (2000). Communicating Change: Four Cases of Quality Programs. *The Journal of Business Communication*, 37 (2), 128–155.
- Platen, V. S. (2006). Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: en studie av Sveriges television. Örebro: Örebro universitet.
- Saruhan, N. (2014). The Role of Corporate Communication and Perception of Justice. *Business and Economics Research Journal*, 5 (4), 143–166.
- Smollan, R. K. (2015). Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study. *Journal of Organizational Change*, 28 (2), 301–314. doi: 10.1108/JOCM-03-2014-0055.
- Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K., Göransson, S., Öhrming, J. (2008). Employee Participation in Organizational Change: Investigating the Effects of Proactive vs. Reactive Implementation of Downsizing in Swedish Hospitals. *Zeitschrift für Personalforschung*, 22(2), 111–129.

### 8.3 Hemsidor

Vetenskapsrådet. (2011) Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Hämtad 2017-03-10, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Zeidler, K. (2015, 2 September ). *Prevent*. Hämtad 2017-03-10, från <http://www.prevent.se/arbetsliv/ovrigt/2015/manga-fallgropar-vid-omorganisationer/>

### 8.4 Lagar

SFS 2016:1145. *Lagen om offentlig upphandling*. Finansdepartementet OU.

## **Bilaga 1 Intervjuguide medarbetare**

### **Information:**

Beskriv syftet med studien.

Anonymitet: Medarbetaren är anonym i studien. Intervjuerna kommer inte kunna kopplas till den anställde eller organisationen.

All identifierbar information kommer att raderas efter studien är genomförd.

Medarbetaren har rätt att hoppa över vissa frågor eller avbryta intervjun när så önskas.

Går det bra att spela in intervjun?

### **Inledande frågor:**

#### **Förändring**

Skulle du kunna berätta om dina upplevelser av förändringen?

- Vad tror du dessa upplevelser beror på?
- Kan du ge några exempel?

Vad upplever du har fungerat bra och mindre bra under förändringen?

- Vad skulle kunna ha gjorts för att det ska fungera bättre?

Hade du några förväntningar på förändringsprocessen?

- Om ja, Stämmer dessa förväntningar överens med hur förändringsprocessen genomfördes?

### **Frågor:**

#### **Kommunikation**

När fick du den första informationen om förändringen?

- Genom vem?
- Hur upplevdes detta?

Hur framfördes informationen?

- På vilket sätt?
- Enskilt, till hela arbetsgruppen?
- Hur upplevdes detta?

Hur upplevdes den informationen som framfördes?

- Var denna konkret eller mindre konkret?

Hur upplevde du kommunikationen mellan dig och de som genomförde förändringen?

(före under och efter)

- Skulle du kunna ge några exempel?

### **Motstånd**

Hur har din inställning till förändringen varit före och under förändringen?

- Vad tror du detta beror på?
- Skulle du kunna ge några exempel?

Hur skulle du summera din inställning till hur förändringen hanterades?

Beskriv vad som skulle kunna förändra din inställning?

- Kan du ge några exempel?

Vilken tidigare erfarenhet har du av organisationsförändringar?

- Hur upplevdes detta?

Hur tror du att dina tidigare erfarenheter av förändring kan påverkat din inställning?

### **Stress**

Hur kände du att du mätte under förändringen?

Upplever du att detta förändrades under förändringens gång? (före under och efter)

Hur upplevde du tiden som disponerades till förändringsprocessen? (sett till projektledning)

- Upplevde du att denna tid var tillräcklig?
- Vad tror du detta berodde på?

Har du upplevt stress under förändringen? (före, under och efter)

Om ja:

- Vad upplever du var grunden till stressen?
- Vad anser du hade behövts för att undvika stressen?



Hur har förändringsprocessen påverkat stämningen bland er medarbetare?  
(före under och efter)

- Skulle du kunna ge några exempel?

### **Delaktighet**

På vilket sätt känner du att du var delaktig i organisationsförändringen?

(före under och efter)

- Hur upplevde du detta?
- Vilken effekt hade detta på dig?

I vilken utsträckning upplever du att du har fått utrymme att påverka förändringen?

(före och under)

- Hur upplevdes detta?

Vilken påverkan uppfattar du att din delaktighet och dina åsikter har haft på förändringsprocessen?

Har du något annat du skulle vilja tillägga?

## Bilaga 2 Informationsbrev till organisation

Hej Maria,

Mitt namn är Navid Dadmehr och är Johan Meullers skrivpartner i C-uppsatsen. Som önskat kommer nedan lite information om vår studie.

Syftet med studien är att undersöka hur medarbetarna upplever implementeringen av personalsystemet som nyligen införts.

Vi kommer att behöva cirka 6 - 7 medarbetare som vill bli intervjuade och intervjun kommer att ta cirka 30 minuter. Under intervjun kommer vi att ställa öppna frågor där medarbetarna får stor möjlighet att reflektera och resonera kring frågorna. För att inte gå miste om viktig information kommer intervjuerna att spelas in. Inspelningarna kommer inte att spelas upp för någon förutom vi som utför studien. Efter studien kommer samtliga inspelningar att raderas. Arbetsplatsen och företaget kommer också vara anonym i studien.

Deltagandet i studien är frivilligt och de kan avbryta deltagandet när de så önskar. Samtliga deltagare kommer att vara anonyma. Det insamlade materialet kommer inte användas för andra ändamål än studien.

Återkom gärna om medarbetarna eller du önskar mer information!

Med vänliga hälsningar,

Navid Dadmehr och Johan Meuller