

# Förändringskompetens

En studie av anställdas upplevelser och lärande  
i samband med organisationsförändring

Maria Melén Fäldt



**LUNDS UNIVERSITET**  
Institutionen för Psykologi

© 2010 Maria Melén Fäldt

ISBN: 978-91-978718-1-5

Lunds Universitet

Tryck och omslag: Wallin och Dalholm, Lund

*Till Agnes & Axel*



# Förord

Det är flera personer som jag härmed vill tacka som alla spelat en viktig roll för tillblivelsen och färdigställandet av denna avhandling.

Ett särskilt tack riktar jag till personalen i Försäkringskassan Skåne. I egenskap av trogna studieobjekt gjorde Er insats min longitudinella ansats genomförbar.

Framförallt vill jag säga tack till mina handledare. Mitt avhandlingsarbete har ägt rum i två perioder med en lång halvtidspaus. Under den första perioden spelade mina handledare Sten-Olof Brenner, Högskolan Kristianstad och den nu bortgångne Curt R Johansson, Lunds Universitet en avgörande roll. Under den andra perioden har jag haft ett gott stöd av mina båda handledare Jitka Lindén, Lunds Universitet och Magnus Larsson, Copenhagen Business School. Det var m.h.a. Era insatser, Jitka och Magnus, som jag kom tillbaka på banan efter halvlek och tog mig i mål. Ett varmt tack.

Under resans gång har jag haft förmånen att min avhandlingstext lästs och kommenterats. Ett särskilt tack till Olof Rydén, som i rollen som kommentator vid mitt slutseminarium framförde värdefulla synpunkter. Vid två välbehövliga tillfällen hade jag förmånen att i seminarieform få ventilerat min avhandlingstext. Ett särskilt tack riktas till medlemmarna vid Avdelningen för Arbets- och organisationspsykologi, Lunds Universitet och till kollegorna i gruppen ALOA, Högskolan Kristianstad. Tack även till Anna Lindqvist Jahnfors för snabb och proffsig språkservice.

Högskolan Kristianstad har under min doktorandtid varit en trygg hemvist. Högskolan har inte bara finansierat min forskarutbildning utan även varit en mycket sympatiskt arbetsgivare genom att på flera sätt underlätta min doktorandtillvaro.

Flera kollegor och vänner på Högskolan Kristianstad har på olika sätt varit delaktiga i mina avhandlingsvedermödor. Marie-Louise och Carin har funnits i min närhet under hela resan, och i sällskap med Stefan, Ulf, Ben, Calle, Britt-Marie, Anita, Lars-Åke, Bengt-Arne, Charlotte och Carola regenereras alltid mina resurser.

Efter en lång resa har jag nu äntligen nått slutpunkten. När jag ser tillbaka längs vägen kantas den av olika reseminnen. Jag ser stunder av glädje, positiva erfarenheter, lärande, utveckling och vänskap. Jag bär även med mig ångestfyllda upplevelser. Jag vill tacka min familj för att ni alltid finns där för mig och ger mig perspektiv. Agnes och Axel, ni kom till världen och tog plats i halvtidspausen – ett särskilt tack för det kottarna! Sist men inte minst vill jag tacka dig Jörgen för att du är min klippa i tillvaron ♥.

Kristianstad, februari, 2010



# Innehåll

<b>FÖRORD</b>	<b>5</b>
<b>INNEHÅLL</b>	<b>7</b>
<b>1 INLEDNING</b>	<b>9</b>
1.1 UTGÅNGSPUNKT OCH FOKUS	9
1.2 SYFTE	12
1.3 DISPOSITION	14
<b>2 BAKGRUND, FALLBESKRIVNING OCH FRÅGESTÄLLNINGAR</b>	<b>15</b>
2.1 1990-TALETS ARBETSLIVSOMVANDLING I OFFENTLIG SEKTOR	15
2.2 FALLBESKRIVNING: FÖRSÄKRINGSKASSAN SKÅNE - I SPÅREN AV 1990-TALETS ARBETSLIVSOMVANDLING	22
2.3 AVHANDLINGENS FRÅGESTÄLLNINGAR	28
<b>3 TEORETISK RAM</b>	<b>29</b>
3.1 ORGANISATIONSFÖRÄNDRING	29
3.2 INDIVIDEN I RELATION TILL ORGANISATIONSFÖRÄNDRING	33
3.3 ORGANISATIONSFÖRÄNDRING OCH PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ	37
3.4 FÖRÄNDRINGSKOMPETENS	44
3.5 KONKLUSION	52
3.6 PRECISERAT SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR	55
<b>4 METOD</b>	<b>56</b>
4.1 STUDIENS DESIGN	56
4.2 UNDERSÖKNINGSGRUPPEN	56
4.3 MÄTINSTRUMENT: BAKGRUNDSFÖRHÅLLANDEN	57
4.4 MÄTINSTRUMENT: FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ARBETSRELATERAD PSYKISK HÄLSA	59
4.5 GENOMFÖRANDE	66
4.6 SVARFREKVENNS OCH BORTFALLSANALYS	67
4.7 DATAREDUKTION	68
4.8 STATISTISKA ANALYSMETODER	72
<b>5 RESULTAT</b>	<b>77</b>
5.1 FORSKNINGSFRÅGA 1: BAKGRUNDFÖRHÅLLANDEN KAN RELATERAS TILL FÖRÄNDRINGSKOMPETENS	77
5.2 FORSKNINGSFRÅGA 2: FÖRÄNDRINGSKOMPETENS ÄR RELATERAT TILL FÖRUTSÄTTNINGAR I DEN PSYKOSOCIALA ARBETSMILJÖN	82
5.3 FORSKNINGSFRÅGA 3: FÖRÄNDRINGSKOMPETENSENS UTVECKLING STÅR I RELATION TILL FÖRUTSÄTTNINGAR I DEN PSYKOSOCIALA ARBETSMILJÖN	87
5.4 BAKGRUNDSFÖRHÅLLANDEN - EJ RELATERAT TILL FÖRÄNDRINGSKOMPETENSENS UTVECKLINGSTREND	99
5.5 RESULTATSAMMANFATTNING	100

<b>6</b>	<b>DISKUSSION</b>	<b>102</b>
	<b>SUMMARY</b>	<b>111</b>
	<b>REFERENSER</b>	<b>114</b>
	<b>BILAGA: ENKÄTFRÅGOR FÖR RESPEKTIVE INDEX</b>	<b>135</b>



# 1 Inledning

## 1.1 *Utgångspunkt och fokus*

För att en organisation skall kunna verka effektivt och samtidigt utvecklas, krävs förändring. Organisationer ställs därför oupphörligen inför förändringar (Herscovitch & Meyer, 2002) och flera forskare framhäver vid olika tidpunkter betydelsen av att organisationen har en förändringsberedskap d.v.s. att den är flexibel<sup>1</sup>, inte minst i förhållande till en föränderlig omvärld (Beer, 2001; D'Aveni, 1994; Kanter, 1984). Den traditionella förklaringen till att organisationer förändras beskrivs som strävan efter att uppnå balans mellan å ena sidan olika interna förhållanden och å andra sidan mellan organisationen och dess omgivning (Greenwood & Hinings, 1996; Miles & Snow, 1978). I praktiken föranleds och motiveras förändring i organisationen ytterst utifrån en ständig strävan efter reducerade kostnader och ständigt förbättrade resultat. En avgörande faktor, som är omedelbart länkad till kostnader och resultat är organisationens anställda. Därför är det ofta de anställda i en organisation som blir föremål för jakten på minskade kostnader i kombination med förväntningar på ökad eller förbättrad produktivitet (Mishra, Spreitzer, & Mishra, 1998).

Organisationers chefer och ledare framställs som givna huvudpersoner bakom initiativ till och implementering av förändring (Kotter, 1995; Meyer & Stensaker, 2006). Det blir dock allt vanligare att även se vikten av de anställdas acceptans och engagemang som en framgångsvariabel i samband med förändring (Herscovitch & Meyer, 2002; Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999; Parish, Cadwallader, & Busch, 2008). Det är de anställda som, genom att handla i enlighet med och engagera sig i ledningens förändringsstrategier och förändringsprogram, ytterst möjliggör förändring. En organisations flexibilitet villkoras således av att de anställda i någon mening förlikar sig med och samarbetar utifrån organisationens behov av flexibilitet.

Organisationens strävan efter flexibilitet sker inte sällan på bekostnad av de anställdas arbetsvillkor. För att en organisation skall kunna vara flexibel är den helt beroende av att snabbt kunna variera produktion och personalstyrka, vilket kan få negativa effekter på de anställdas anställningstrygghet och arbetsbelastning. Sådana försämringar kan i sin tur leda till negativa konsekvenser för de anställdas hälsa och välbefinnande (Karlsson, 2009; Skorstad, 2009).

---

<sup>1</sup> I avhandlingen används begreppet flexibilitet utifrån både ett individ- och organisationsperspektiv. Att vara flexibel avser här organisationsmässig flexibilitet i betydelsen kapacitet att mästra variationer och oförutsedda händelser på ett smidigt sätt (Skorstad, 2009).

## *Positiv organisationsförändring*

En förändring är inte alltid av godo. En ”positiv organisationsförändring” definieras som en förändring vars resultat tillför, såväl organisationen som dess medarbetare, mer gott än ont, d.v.s. att förändringen leder till utveckling. Kriteriet för när detta uppfylls är när en förändring tillför värden till och i organisationen samtidigt som individens psykologiska resurser tillvaratas, återskapas och utvecklas (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008). När en organisationsledning beslutar om olika förändringsinsatser måste den, förutom att förutsäga hur dessa påverkar organisationen, även betänka följderna för de anställda (Fugate, Kinicki, & Prussia, 2008). Därför blir det intressant att rikta fokus i organisationer till de psykologiska och sociala aspekterna av organisationsförändring. Sådana aspekter kan villkora tillblivelsen av genuin utveckling genom förändring och därmed organisationens flexibilitet. Bedömningen, huruvida en organisationsförändring är till godo för organisationen och dess medlemmar, d.v.s. leder till utveckling, görs följaktligen såväl på ett objektiva företagsekonomiskt plan, som på ett subjektivt individplan.

Individens uppvisande av motstånd mot förändring i organisationer har alltsedan 1990-talet behandlats ingående i organisationsforskningen. Forskningsresultat visar entydigt att medarbetares inställning till förändring är en viktig del i effektuerandet av förändringsprogram i organisationer (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990; Bovey & Hede, 2001; Ford, Ford, & D'Amelio, 2008). Så många som 70 % av alla förändringsansträngningar uppskattas gå i stöpet p.g.a. att anställda, oavsett på vilken nivå i organisationen de befinner sig, gör motstånd (Beer & Nohria, 2000). En förklaring är att det finns individer som generellt är emot förändringar och inte förstår organisationens bästa. Förutom att orsaker till individens inställning till förändringar härleds till specifika egenskaper hos individen, relateras de till särskilda förhållanden i organisationen. En tydlig trend är därför att rikta blicken åt relationen mellan individ och organisation och hur det i den relationen skapas förutsättningar för acceptans och engagemang (Ford *m.fl.*, 2008; Jansen, 2000; Stanley, Meyer, & Topolnysky, 2005).

Det mest framgångsrika angreppssättet att skapa en positiv inställning till förändring i organisationen, och därmed överkomma motstånd, anses vara att tidigt i och kontinuerligt genom förändringsprocesser involvera och på så vis skapa tillit hos de anställda. Det är genom delaktighet i organisationens problematik som förståelse, acceptans och engagemang skapas i organisationen (Beer, 2001; Madsen, Miller, & John, 2005). Den anställda förväntas således genom delaktighet kunna se nödvändigheten i omstruktureringar och nedskärningar. Med detta som utgångspunkt riktas här fokus på förhållanden under vilka de anställda skapar positiv mening och

förståelse för organisationsförändring<sup>2</sup> och därmed till organisationens behov. Givet definitionen av positiv organisationsförändring betraktas här individens konstruktion av organisationsförändring som länkad till bemästrande av organisationsförändringssituationer. Det ses i sin tur relaterat till upprätthållandet av hälsa och välbefinnande under förändringstryck samt lärande och utveckling. Individens konstruktion av organisationsförändring antas således både utgöra en betydande komponent av organisationens kapacitet eller förmåga med vars hjälp förändringsintentioner ytterst kan skaffa näring och förverkligas, och en förutsättning för upprätthållandet av individens hälsa.

Individens meningsskapande av organisationsförändringar förmodas vara förbundet med villkor som individen uppfattar existerar i omgivningen d.v.s. i den psykosociala arbetsmiljön (Berger & Luckmann, 1976). Detta innebär att de anställdas meningsskapande är relaterat till omständigheter som uppstår i organisationens strävan efter flexibilitet, men också att organisationens flexibilitet villkoras av individens meningsskapande. När individen bedömer om en organisationsförändring har varit, kommer att bli eller är positiv, sker det i förhållande till organisationsförändringens psykosociala arbetsmiljökontext. Omständigheterna bakom individens konstruktion av mening och förståelse i förhållande till organisationsförändring, och därmed införlivandet av förändringsintentioner, antas alltså formos och existera i nära relation mellan individen och olika förutsättningar i organisationen. Förhållandet dem emellan kan således utgöra ett fundament i organisationens flexibilitet och i längden verka som förutsättning för såväl individens som organisationens "hälsa"<sup>3</sup>.

Ovanstående resonemang torde skapa både möjligheter och utmaningar i organisationer. Å ena sidan tillerkänns organisationen stort ansvar för att samtidigt som den strävar efter optimal flexibilitet, även sörja för att de anställda skapar goda

---

2 Här görs ingen skillnad mellan den isolerade specifika organisationsförändringen och den övergripande förändringskontext som sträcker sig över tid i en organisations historia. Det antas här att individens tillit inte endast formos inom ramen för en isolerad förändringskontext. Individens reflekterade erfarenhet från tidigare organisationsförändringar antas här utgöra grunden för hur individen, genom en aktiv process, konstruerar och utvecklar förståelse och ny tillit (Ellström, 2004). Individens bedömning av positiv organisationsförändring bygger således inte endast på en för stunden subjektiv bedömning, utan på en reflektion med förankring bakåt i tiden.

3 Flexibilitet ur ett individperspektiv placeras här i relation till organisationens behov av flexibilitet. En flexibel individ kan balansera egna behov och intressen till organisationens behov.

förhållningssätt och tillit till förändring och utveckling, vilket är en möjlighet. Å andra sidan är det lätt att se komplexiteten i just denna utmaning. Konsekvenserna av att inte ge sig i kast med att försöka förstå komplexiteten kan, givet ovanstående resonemang, falla tillbaka på organisationen själv. Uthålliga arbetssystem och lärande organisationer är vanliga benämningar för när såväl organisationens som individens behov av utveckling kan förenas (Docherty, Forslin, & Shani, 2002). Organisatoriskt lärande handlar om när en organisation reflekterar över och försöker förstå processen i vilket detta uppnås (Argyris & Schön, 1978).

Varför är det viktigt att individer i organisationer har goda förhållningssätt till förändring och utveckling, som ju är vardag i organisationer, individer till trots? Bortsett från definitionen av positiv organisationsförändring, finns det en annan poäng. Förändring och utveckling i organisationer försiggår inte endast i form av stora tidsbegränsade förändringsprojekt eller förändringsprogram. Det är även i den dagliga verksamheten som utvecklingsinitiativ äger rum i form av mindre anpassningar, revideringar, effektiviseringar och förbättringar. Och de sker inte sällan på initiativ av individen som befinner sig långt ifrån organisationens ledande positioner (Frohman, 1997). Utveckling genereras både genom förändring lokalt och centralt i organisationer och nivåerna torde vara inbördes beroende av varandra. Nyckeln till framgång i organisationer avgörs inte enbart av ekonomiska fördelar eller goda ledare. En flexibel organisation antas också vara beroende av välkvalificerade, initiativrika, läraktiga och självständiga medarbetare (Skorstad, 2009). Sambandet mellan individens konstruktion av förändring och initiativtagande blir på så sätt också betydelsefullt att identifiera. Det kan vara det sambandet som ger vid hand ett viktigt argument att betrakta individens konstruktion av förändringar som en grund för organisations flexibilitet. Och givet att förändring och utveckling kan ha sin begynnelse i det lokala, d.v.s. på individnivå, måste en organisations flexibilitet relateras till just denna nivå – även om förändringsinitiativ inte sällan initieras och leds av särskilt utsedda förändringsagenter på ledningsnivå i organisationer. Utmaningen i organisationen blir därmed inte bara att begrunda de egna chefernas förhållningssätt till förändring och utveckling. Därutöver är det av vikt att skapa gott förhållningssätt till förändring och utveckling tvärsigenom hela organisationen.

## 1.2 *Syfte*

Inledningsvis berördes den anställdes reflekterade erfarenhet som grundläggande för konstruktionen av organisationsförändring. Reflekterad erfarenhet, och därmed individens konstruktion av organisationsförändring, är ett resultat av lärande. Lärande betraktas här som det varaktiga resultatet av individens interaktion med sin omgivning (Ellström, 1992) och som förändrar eller formar individens uppfattning av ett särskilt fenomen (Marton & Booth, 2000), som organisationsförändring här antas

utgöra. Individens förförståelse i en specifik kontext antas vara central för lärandet. Förförståelse kan i sin tur relateras till kompetens på så vis att ju större förståelse för, tillit till och acceptering av förändringsinitiativ, desto större upplevelse av bemästrande och kompetens (Sandberg, 1994). *Det övergripande syftet med denna avhandling är att belysa omständigheter som kan relateras till individens utvecklande av "förändringskompetens"*.

Organisationen antas ha ett intresse av att vidga individens förståelse för förändringsinitiativ och därmed verka för utvecklandet av individens förändringskompetens. Individens förändringskompetens kan vara nyckeln till organisationens flexibilitet. Individens förändringsbemästrande och förändringskompetens antas skapas och existera i relation till omgivningen. Förutsättningar i den psykosociala arbetsmiljön är följaktligen en viktig arena att studera hur relationen mellan individ och organisation formas och tar sig uttryck. I förlängningen är det på den arenan som förutsättningar för arbetsrelaterad psykisk hälsa till stor del villkoras. Det torde vara där som konstruktionen av organisationsförändring och därigenom förändringskompetens grundas. Sålunda är det på denna arena som organisationens möjlighet finns att skapa goda förhållningssätt gentemot förändringar hos sina medarbetare. Det ligger ett värde i att förstå de processer som utspelar sig på denna arena i samband med organisationsförändring, hur dessa kan relateras till individens konstruktion av organisationsförändring och ytterst till individens förändringskompetens. Således är det intressant att rikta blicken åt just denna relation i organisationsförändringskontexten. Belysandet av sådana samband kan ge kunskaper om förutsättningar för upprätthållande av arbetsrelaterad psykisk hälsa i samband med organisationsförändring. Placerandet av organisationsmässig flexibilitet i relationen mellan individ och organisation, motiverar utforskandet av denna relation. Kunskaper om denna relation kan utveckla förståelsen för det som individer upplever i samband med organisationsförändring och som påverkar individens lärande, utveckling, initiativtagande och i förlängningen psykiska hälsa. För organisationer är det viktigt att förstå premisserna för organisationsmässig flexibilitet. Om organisationen ökar sin medvetenhet kring premisserna för utvecklandet av anställdas förändringskompetens, skulle det kunna innebära en betydande konkurrensfördel (Choi, 2007; Parker, Wall, & Jackson, 1997). *Detta föranleder att avhandlingens övergripande syfte belyses utifrån omständigheter i organisationsförändringskontexten som löper samman med bildandet av individens förändringskompetens samt utvecklingen av densamma. Det finns också skäl att belysa relationen mellan individens förändringskompetens och initiativtagande.*

Avhandlingens empiriska kontext i vilken dessa fenomen studeras är Försäkringskassan Skåne och förändringsprocessen i samband med dess bildande den 1 januari 1999.

### 1.3 *Disposition*

Inledningsvis har avhandlingens utgångspunkter, fokus och syfte presenterats. I kapitel två beskrivs avhandlingens kontextuella bakgrund och dess koppling till avhandlingens empiriska del genom en fallbeskrivning av Försäkringskassan Skåne. Utifrån denna bakgrund formuleras avhandlingens frågeställningar. I kapitel tre presenteras en teoretisk ram i vilken avhandlingens problematik belyses utifrån tidigare forskning. Den teoretiska ramen avslutas med preciserat syfte och forskningsfrågor. I kapitel fyra behandlas metodologiska överväganden, studiens genomförande- och analysmetoder i syfte att besvara de preciserade forskningsfrågorna. I kapitel fem läggs resultaten av analyserna fram. I kapitel sex tolkas och diskuteras slutligen avhandlingens resultat.

## 2 Bakgrund, fallbeskrivning och frågeställningar

För att förstå individens konstruktion av organisationsförändring är det naturligt att försöka utröna vilka erfarenheter den kan tänkas ha gjort i samband med tidigare organisationsförändring och vilka slutsatser som dragits utifrån dessa erfarenheter. Flera forskare har betonat vikten av individens tidigare erfarenheter för förståelse och meningskonstruktion i nuet (Schutz, 1967; Weick, 1969). Utifrån detta förhållande kan individers erfarenheter av organisationsförändringar, och deras lärande utifrån dessa, förstås i relation till tidigare organisationsförändringskontext.

Avsikten är att nedan redogöra för den övergripande kontext i vilken avhandlingens syften kan placeras. Detta görs eftersom den i stora delar antas förbindas med villkor för individens erfarenheter och meningsskapande i den specifika organisationsförändringskontexten. I avsaknad av en tydlig skiljelinje vävs beskrivningen av den övergripande kontexten samman med beskrivningen av den specifika organisationen samt dess organisationsförändringskontext som utgör avhandlingens empiri. I slutet av avsnittet formuleras avhandlingens frågeställningar.

### 2.1 *1990-talets arbetslivsombildning i offentlig sektor*

Avhandlingen har sitt ursprung i 1990-talets snabba och omfattande arbetslivsombildning och dess konsekvenser för den psykosociala arbetsmiljön främst inom den offentliga sektorns organisationer i Sverige.

Sverige drabbades i slutet av 1980-talet och i början av 1990-talet av efterkrigstidens största arbetslöshet. Sparpaketen i början av 1990-talet, både i privat och i offentlig sektor, skedde mot bakgrunden av att Sveriges ekonomiska läge var allvarligt. Som en följd av allvarliga ekonomiska problem sjönk antalet sysselsatta på arbetsmarknaden under perioden 1990-94 med ca 300 000 (SCB, 2001). Detta berodde både på konjunkturbetingelser och på strukturförändringar i såväl privat som offentlig sektor. Svenska företag hade, under en lång period, haft en svag produktivitetstillväxt och dålig konkurrenskraft. Lågkonjunkturen blev tillsammans med hög inflation, höga räntor och stora offentliga utgifter förödande.

Svensk industri tvingades till rationaliseringsåtgärder på grund av en allt tuffare internationell konkurrens. För att skapa jämvikt i samhällsekonomin nödgades den offentliga sektorn spara i dess verksamheter, ofta med personalnedskärningar som följd. Parallellt med en ökad arbetslöshet i offentlig sektor blev andra konsekvenser av 1990-talets arbetslivsombildning ökad otrygghet i arbetet i form av tidsbegränsad

anställning eller hot om arbetslöshet (Hallsten, 1998). Vid tidigare lågkonjunkturer har i allmänhet den offentliga sektorn inte berörts i lika stor omfattning som den privata sektorn. Istället har den offentliga sektorn kunnat hjälpa upp situationen genom att erbjuda anställda från den privata sektorn arbete. Välfärdspolitiken under 60-, 70- och större delen av 80-talet präglades av en tilltro till att resurserna var obegränsade och genom förfogandet av dessa kunde samhällsproblemen lösas. Under 1990-talet beskrevs samtliga riksdagspartier dock som överens om att resurserna i offentlig sektor inte kunde ökas. Snarare lades fokus på kostnadseffektivitet (Tollgerdt-Andersson, 1995).

### *Offentlig sektor: nya förhållningssätt och nya strategier*

Även om flera negativa trender från 1980-talets slut vändes och sysselsättningssituationen förbättrades från mitten av nittioalet, fick krisåtgärderna konsekvenser för fortsatta strategier och idéer inom arbetslivet. Under 90-talet kunde nya tänkesätt skönjas. Förändrade omvärldsförhållanden, såsom globalisering och Sveriges inträde i EU, medförde att organisationer fick nya förhållningssätt till sin verksamhet. Specifika trender har kunnat identifieras i arbetsorganisationerna. En hög förändringstakt, med behovet av flexibla organisationslösningar som följd, är påtaglig. Vidare skapades det genom informationsteknologin nya möjligheter gällande kommunikation och samordning av verksamheter. Högre krav på kunskapsintensitet utmynnade i en koncentration av verksamheter och resurser på kärnverksamheter och deras kompetenskrav (Leijon & Aronsson, 1994; Wikman, 2000). Utvecklingsinriktningen i organisationer svängde från förändring med mål att växa, till förändring med inriktning mot "rightsizing" d.v.s. konsolidering av verksamhet. Organisationsledningarna arbetade hårt med att identifiera sin verksamhets innehåll och målet bestod i att avskilja sig från det som inte passade in (Burke, 1993; Kotter, 1995). Dessa nya effektiviseringsstrategier med ändamålet "rightsizing" infördes under ledord som "downsizing" (minskning), "merger" (samgående) eller "outsourcing" (lägga ut på entreprenad) av verksamhet. En annan strategi har varit att skapa platta organisationer. Den gemensamma nämnaren, oavsett effektiviseringsstrategi, har i såväl privat som offentlig sektor, varit reducering av antalet anställda. Ofta har det rört sig om tjänstemän på mellannivåer, vilket i sin tur medfört breddade arbetsuppgifter och ett utökat ansvar hos de kvarvarande anställda. I jämförelse med andra verksamhetsrationaliseringar, exempelvis genom teknikinvesteringar, innebär dessa strategier främst att hålla igång verksamheten med ett färre antal anställda och således att få dessa att utföra arbetet mer effektivt. En gängse beskrivning av organisationer som varit föremål för omåttlig downsizing är "slimmade", "anorektiska" eller "dumbsized" organisationer (Härenstam, Bejerot, Johansson, Leijon, & Schéele, 2000; Wilkinson, 2005).



Parallellt med försvagade statsfinanser, och i strävan efter att effektivisera offentliga organisationers administration, började alternativa sätt att se på och agera inom den offentliga sektorn att tillämpas i stor omfattning. Avmonopolisering, bolagisering och konkurrensutsatthet är begrepp som dyker upp på agendan i offentliga verksamheter i Sverige i slutet av 1990-talet (Palm, 2000). Dessa begrepp kan härledas till den globala ledningsfilosofin ”New Public Management” (NPM), som bredd ut sig i västvärlden från 1980-talets mitt. NPM utgörs av idéer och element med sikte på att reformera organiserandet och styrningen av den offentliga sektorns organisationer. Detta sker genom en överföring av kommersiella idéer och grepp som härstammar från den privata sektorn (Denhart & Denhart, 2007). NPM-reformen har inneburit en marknadsorientering inom offentliga organisationer i syfte att öka kostnads-effektiviteten med bevarad eller ökad kvalitet. Det konkreta resultatet av NPM-idéer kan exemplifieras i kvalitetsstyrning, kundtillfredsställelsebarometrar, decentraliserat ansvar, skifte av fokus från processer och strukturer utifrån regelsystem till funktionella rationaliteter såsom produktivitet, kostnadskontroll och resultatstyrning (Ferlie, Ashburner, Fitzgerald, & Pettigrew, 1996).

### *Human service-organisationen i sällskap med NPM*

I detta sammanhang skall specifikt införandet av NPM-idéer i human service-organisationen (HSO) exemplifieras. Försäkringskassans verksamhetsinriktning har många likheter med de gemensamma nämnare som har identifierats för HSO. Deras främsta funktion är (Hasenfeld, 1992):

*“to protect, maintain, or enhance the personal well-being of individuals by defining, shaping or altering their personal attributes.” (s.1)*

Hasenfeld urskiljer dessutom två särdrag som skiljer HSO från andra byråkratier: Dels arbetar de nära de individer de har att kategorisera, upprätthålla och förändra och dels har HSO fullmakt att sörja för dessa individers väl och ve – de är både uppdragsgivare och utförare.

Specifika värden och drivkrafter anses ligga till grund för human serviceorganisationernas verksamhet. Dessa drivkrafters rationalitet, normer och känslor beskrivs bygga på en tradition av altruism, idealism och hängivenhet (Perry & Wise, 1990). Ett intressant särdrag i den offentliga sektorns organisationer är dessutom målsättningarnas komplexitet. Att dessa organisationer har vaga, svårsmätbara och konfliktskapande mål är forskare överens om. Denna verklighet kan exempelvis skönjas i avsaknaden av tydliga vinstindikatorer och vinstintresse hos publika organisationer men även i försvärande omständigheter på grund av politisk styrning och inblandning av andra myndigheter och intressegrupper (Rainey & Bozeman, 2000).

Rationaliseringsåtgärderna under hela 1990-talet visade sig ofta, främst i offentlig verksamhet, få till följd att belastningen på kvarvarande personal ökade utan att effektiviteten gjorde det. Hälso- och arbetsmiljöfrågorna gällande humanservicearbetare dominerade debatten under 1990-talet och nya arbetsvillkor, i linje med NPM, visade sig i stor utsträckning vara oförenliga med de traditionella förutsättningarna i ett klientnära arbete vilket utgör en stor del av HSO identitet. Med organisationsidentitet åsyftas här det som anställda uppfattar, känner och tänker i förhållande till sin organisation (Alvesson, Lee Ashcraft, & Thomas, 2008). NPM kan gå stick i stäv med traditionella värderingar inom offentlig administration där tyngdpunkten ligger på demokrati, etik och individens trygghet. En essentiell följd av NPM ligger således i ett förändringstryck på den offentliga organisationens identitet med strävan mot en mer affärsmässig identitet (Skälén, 2004). Detta tryck har dock påverkat organisationers identitet olika mycket. Vidden av införandet av NPM-idéer beskrivs både i termer av att koloniserat den traditionella HSO-identiteten och att de opererar sida vid sida i andra organisationer. Det antyder att en organisations identitet är stabil och svår att förändra (Power, 1997). Samtidigt, i HSO dubbla roll som både uppdragsgivare och utförare, innebär införandet av NPM-strategier att kostnads-effektivitet måste hanteras parallellt med uppfyllandet av individens behov. Införandet av NPM-strategier i offentlig sektor vittnar om en dubbelhet i de human service-anställdas roll (Denhart & Denhart, 2007).

I slutet av 1990-talet rapporteras det om kraftigt stegrade sjukskrivningstal hos gruppen human service-arbetare. Orsakerna härleds till nya arbetsmiljöproblem, såsom stress och psykosocial belastning, i samband med ständiga omorganisationer med rationaliseringssyfte (Theorell, 2006). Human servicearbetare benämns även frontlinjebyråkrater, ett uttryck som myntades av Lipsky och avser de tjänstemän i HSO som befinner sig i organisationens frontlinje. De är de myndighetspersoner som har möten med och nära relationer till medborgare, brukare och klienter (Lipsky, 1980).

Begreppet "Public Service Motivation" beskrivs som en individs benägenhet att leva upp till och stödja de drivkrafter och värden som råder i HSO. Begreppet är intressant att aktualisera i samband med beskrivningen av hur individer relaterar till och värderar organisationsförändring. Wright studerar vad som ligger till grund för anställdas motivation inom human service-arbete. Han menar att det är vanligt i HSO med anställda vars värderingar och behov överensstämmer med organisationens mission (Wright, 2007) d.v.s. det finns ett speciellt public-service ethos med vilket frontlinjebyråkraterna identifierar sig och identifieras med. Denna anda utgörs av en kultur och en etisk och politisk ram inom vilken de anställda förväntas verka (Horton, 2006). Public-serviceanställda anses i hög grad drivas av yrkesstolthet. Denna har inslag av betingelser såsom att leverera service till samhället, tjäna och verka för offentliga intressen, vara mer socialt ansvarstagande och ha intresse i att uppnå social rättvisa (Buelens & Van den Broeck, 2007). Även frontlinjebyråkrater blir föremål för

organisationers ständiga strävan efter att reducera kostnader. I sin myndighetsutövning är den human service-anställda frontlinjebyråkraten tvungen att hantera uppfyllandet av demokrati, etik och individens trygghet i förening med kostnads-effektivitet.

Den human service-anställdes arbetsåtaganden måste hanteras m.h.a. av stor yrkeskompetens och yrkesetik. Arbetet beskrivs som präglad av självständighet och handlingsutrymme i så motto att frontlinjebyråkraten i hög utsträckning har möjlighet att själv utforma arbetet efter egna uppfattningar och normer (Pettersson, Leppänen, Jönsson, & Tranquist, 2006). Förenklat måste frontlinjebyråkraten förhålla sig till tre grundrelationer: *regelverket*, *organisationen* och *klienten*. Regelverket utgörs av det formella regelsystem som ligger till grund för myndighetsutövandet. Den överordnade organisationen anger mål- och handlingsstrategier utifrån givna budgetpropositioner och regleringsbrev. I den tredje grundrelationen, den till klienten, fungerar frontlinjebyråkraten som en bro mellan klienten och regelverket och organisationen. När individen i denna avhandling skapar mening kring organisationsförändring antas hon göra det i förhållande till förändring av grundrelationen till organisationen. Förändringar i NPM-anda, d.v.s. effektiviseringar, inverkar huvudsakligen på frontlinjebyråkrats grundrelation till organisationen. Organisationens effektiviseringskrav spiller dock över på och komplicerar förhållningssättet till de båda andra grundrelationerna (Horton, 2006; Schierenbeck, 2003).

### *NPM i förhållande till genusystemet*

Inom den offentliga sektorn domineras merparten av yrkena antalsmässigt av kvinnor. Huvudparten av human service-verksamhetsområdena anses vara kodade som kvinnliga sfärer på arbetsmarknaden (Hasenfeld, 1983). Den grundläggande förklaringen till den antalsmässiga kvinnodominansen speglas sannolikt i kraven för grundrelationen till klienten. Att vara kvinna medför förväntningar på att vilja och kunna skapa relationer. På organisationsnivå råder dock det som benämns en patriarkal genusordning, d.v.s. en manlig överordning som upprätthålls genom att genusystemet dagligen praktiseras socialt och kulturellt i organisationen (Hirdman, 1988). Vice versa kan den privata sektorn kodas som en manlig sfär. Inom ramen för genusystemet identifieras processer som ytterst handlar om makt-, resurs- och arbetsfördelning mellan män och kvinnor (Acker, 1990; Wahl, 1996). Medan män av tradition innehar de överordnade positionerna i human serviceorganisationerna, tillhör kvinnorna de s.k. frontlinjebyråkraterna. De är ytterst bärare av det public-service ethos som tidigare beskrivits. Det är således kvinnornas yrkespatos och identitet som måste omvärderas i samband med införandet av NPM-strategier (Worts, Fox, & McDonough, 2007). NPM-strategier kan utifrån genusystemet betraktas som manligt kodade strategier på organisationsnivå som skall realiserars på

det kvinnligt kodade området. Frontlinjebyråkratens grundrelation till klienten villkoras av relationen till organisationen.

### *Human service-anställdas konstruktion av organisationsförändringar*

Hur är då den human service-anställdes grundrelation till organisationen? Ingredienserna i ovan gjorda bakgrundsteckning är återkommande i de beskrivningar som forskare gjort av human service-anställdas arbetsituation i spåren av 1990-talets arbetslivsombildning, vars inriktning fortlevt även under 2000-talet. Således kan skildringen lämpa sig som övergripande kontext. När den human service-anställdes arbetsituation beskrivs förmodas vanligtvis tillvaron vara pressad (Theorell, 2006). Med utgångspunkt i ovan gjorda bild är det rimligt att skissa på en del erfarenheter som inte kan ha undgått anställda och som därmed, oavsett varje specifik organisationsförändrings ändamål och innebörd, kan tänkas utgöra komponenter i individens meningsskapande av organisationsförändring.

De som har tillbringat ett par decennium i arbetslivet har troligtvis genomlevt informationsteknologins intåg i organisationen. Många organisationsförändringar har sannolikt tillkommit i kölvattnet av anpassningen till informationsteknologins möjligheter. Individens konstruktion av organisationsförändringar är därför sannolikt formade i, och bär spår av, en sådan anpassningskontext. Det är fullt möjligt att dra paralleller mellan informationsteknologins snabba utveckling och organisationers effektiviseringsmöjligheter. Det ena ger förutsättning åt det andra. Flera forskare belyser förändringsproblematik generellt (Hackman & Oldham, 1980; Mishra & Spreitzer, 1998; Morrison, Cordery, Girardi, & Payne, 2005) men även informationsteknologins inverkan på individen specifikt (Johansson & Aronsson, 1984; Long, 1993; Walstrom & Duffy, 2003).

Eftersom förändringar i organisationer har, som tidigare beskrivits, fokus på ökad effektivitet, är de ofta, särskilt inom offentlig sektor, sammankopplade med personalnedskärning. Givet detta, kan individens erfarenheter i samband med organisationsförändring antas vara relaterade till ökad anställningsotrygghet, ökad arbetsbörda och/eller fler arbetsuppgifter. Dessutom kan dessa erfarenheter, för den anställda, kringgärdas av förväntningar på ökad effektivitet och kvalitet. Organisationsförändring förknippas troligtvis också av mötet mellan rationaliseringar och ökade sjukskrivningstal. Forskning om nedskärningsproblematikens negativa inverkan på individen är omfattande (Cameron, Freeman, & Mishra, 1993; Ferrie, Westerlund, Oxenstierna, & Theorell, 2007; Kets de Vries & Balazs, 1996; Kivimäki, Vahtera, Pentti, & Ferrie, 2000).

Lanseringen av NPM-strategier i olika former utgör sannolikt också en viktig ingrediens i den offentliganställdes konstruktion av organisationsförändring. Om NPM-idéer upplevs gå stick i stäv med traditionella värderingar inom offentlig administration, och om dessa traditionella värderingar är knutna till organisationens och den anställdes identitet, kan det antas att organisationsförändring är associerad med en rad dilemman. Dessa dilemman kan vara knutna till såväl bryderi avseende arbetets verkliga mission som hot mot den egna (yrkes-)identiteten. Söderfeldt m.fl. har särskilt belyst den human service-anställdes problematik inom ramen för dessa dilemman (Söderfeldt, Söderfeldt, Ohlsson, & Warg, 1996). Eftersom kvinnorna inom human service-organisationerna, i egenskap av brobyggare åt klienten, kan förmodas vara de främsta bärarna av det s.k. public service ethoset, tvingar NPM-reformer fram en rad motstridiga förväntningar för de human service-anställda att hantera (Worts *m.fl.*, 2007).

Förutom att effektiviseringar och nedskärningar inom offentliga organisationer påverkar de anställda, berörs således även klienten, varav många tillhör svaga och utsatta medborgargrupper. ”Whistle-blowers” är ett känt begrepp för anställda som, utanför organisationen, slår larm om eller avslöjar missförhållanden i den egna organisationen (Miceli & Near, 1984). Whistle-blowing i offentliga organisationer sker vanligen utifrån klientens horisont, d.v.s att en tjänsteman markerar att klientens rättigheter inte uppfylls. Ofta kan dessa situationer knytas till magra organisationer till följd av nedskärningar (Hedin, Månsson, & Tikkanen, 2008).

### *Positiv organisationsförändring för den human service-anställda?*

Givet ovan gjorda beskrivning av 1990-talets arbetslivsombildning i offentlig sektor i allmänhet och i HSO i synnerhet är det relevant att återknyta till begreppet positiv organisationsförändring. Den övergripande kontext som speglas ovan inbegriper flera olika element m.h.a. vilka human service-anställda sannolikt värderar huruvida organisationsförändring som fenomen är positiv eller negativ. Med utgångspunkt i den ovan gjorda beskrivningen kan det för många human service-anställda finnas en risk att upplevelsen av organisationsförändring som fenomen inte går under epitetet positiv organisationsförändring.

## ***2.2 Fallbeskrivning: Försäkringskassan Skåne - i spåren av 1990-talets arbetslivsomvandling***

### *Avhandlingens organisationsförändringskontext*

Under 1990-talet fanns det en trend i Sverige att skapa större regionala enheter. År 1997 betydde detta för Skånes del att de regionala utvecklingsfrågorna på försök flyttades från de statliga myndigheterna till de skånska politikerna. Fram till den 1 januari 1999 bestod Skåne av två län. Som en följd av att Skåne blev ett län medförde detta, för den statliga offentliga sektorn, förändringar i form av samgåenden av myndigheter från de respektive länen. Även för Kristianstad Läns Allmänna Försäkringskassa och Malmöhus Läns Allmänna Försäkringskassa blev det aktuellt med ett samgående, som ägde rum den 1 januari 1999. Hemvisten för de forna länskassornas centralkontor låg före den 1 januari 1999 i Kristianstad respektive i Lund. Efter samgåendet mellan de båda länskassorna placerades centralkontoret i Kristianstad.

Samgåendet är huvudföremål för denna avhandlingens organisationsförändringskontext och i närkontexten av själva samgåendet mellan kassorna i Skåne kunde händelser iakttagas som direkt hade med samgåendet att göra:

- De båda ursprungliga centralkontoren i Lund och Kristianstad reducerades till ett centralkontor som geografiskt placerades i Kristianstad.
- Direktören för den före detta Malmöhus Län Allmänna Försäkringskassa utsågs till chef för den nya organisationen Försäkringskassan Skåne.
- Överskjutande personal från de ursprungliga centralkontoren placerades på lokalkontoren. En del erbjöds avtalspension.

Parallellt med samgåendet, blåste det ytterligare effektiviserings- och förändringsvindar inom Försäkringskassan. Det igångsattes ytterligare ett antal förändringsprojekt med avgörande betydelse för verksamheten vid den nya kassan. Exempel på sådana projekt var (Björnemalm, 1998):

- Lednings- och styrsystem infördes (Balanced Scorecard). För att kunna åstadkomma och redovisa resultat, ha hög kvalitet både gentemot kunder och uppdragsgivare samt att bedriva verksamheten rationellt ställdes det krav på en decentraliserad organisation. Detta innebar kundfokusering, ständigt ifrågasättande och ständiga förändringar, en lärande organisation med förmåga att utveckla det som benämns det intellektuella kapitalet, samt

värna om att de anställda trivs med sitt arbete. Detta ställer i sin tur krav på hur verksamheten måste styras och följas ur olika perspektiv. Både det kortsiktiga (budgetåret) och det långsiktiga (några år framåt) perspektivet skulle tillgodoses. Balanced Scorecard ansågs avpassat för Skånekassans behov av verksamhetsstyrning.

- En ny IT-strategi sjuösktes i syfte att effektivisera och optimera användandet av information och gjorda investeringar.
- Kompetensförsörjningsprojekt – översyn av kompetensbehov gjordes i syfte att kunna möta kraven på en förbättrad socialförsäkringsadministration.
- Kvalitetssäkringsprojekt – ett förbättrat kvalitetssystem framarbetades som innefattade åtgärder/system som avsåg säkra och utveckla hela handläggningsprocessen.
- Ohälsöförsäkringsprojekt - ett projekt som hade som syfte att granska och pröva arbetssätt samt ge förslag till nya och effektivare metoder och angreppssätt.
- Reformering av pensionssystemet för att göra det hållbart på sikt.

Åtgärderna som vidtogs, både inom ramen för samgåendet och inom ramen för övriga förändringsprojekt, avspeglade i stor utsträckning åtgärder i linje med sedvanlig kostnadseffektivisering av den offentliga sektorn i allmänhet och NPM-strategiska idéer i synnerhet. Införandet av Balanced Scorecard utgjorde ett tydligt exempel på det senare. För personalen inom Försäkringskassan Skåne, kunde samgåendet liknas vid det som Cameron m.fl. definierar som en downsizing, d.v.s. en organisationsförändring med syfte att dels eliminera onödiga uppgifter och procedurer och dels att generellt göra saker och ting bättre med ett färre antal anställda (Cameron, 1994; Cameron *m.fl.*, 1993).

### *En förändring i raden av andra*

Förutom att det gick att placera in bildandet av Försäkringskassan Skåne i ett händelseförlopp som skedde på nationell nivå, kunde samgåendet således också betraktas som en i raden av åtgärder med syfte att effektivisera socialförsäkringens administration. Ständigt skiftande förutsättningar avseende socialförsäkringarnas resurstillgång, innehåll, mål, syften och styrningsformer kräver alltså en flexibilitet och anpassningsförmåga hos Försäkringskassan som organisation. Den åtstramning inom svensk välfärdspolitik som inleddes på 1980-talet, var, för Försäkringskassans del, begynnelsen på ett ännu oavslutad skede (läs 2010) av förändringar med fokus på effektivisering av verksamheten. Målstyrning, decentralisering och delegering av

ansvar och befogenheter blev principer även i ledningen av Försäkringskassans verksamhet (SOU, 1996:64).

En viktig anledning till kraven på en effektivisering av socialförsäkringens administration, med början på 1980-talet, var en försämrad samhällsekonomi förenat med att kostnaderna för sjukpenning, förtidspension och arbetsskador sprang i höjden (SOU, 1996:113). Kostnaden för sjukförsäkringen ökade med 69 procent mellan åren 1997-2002 (Ljungberg, 2002) och antalet sjukdagar, med sjukpenningersättning, ökade i Sverige med 50 procent mellan åren 1999-2002. I samband med budgetpropositionen år 2002 tog regeringen fram ett åtgärdsprogram, det s.k. 11-punktsprogrammet, med syfte att reparera dessa siffror. Försäkringskassan hade en central roll i detta arbete. Men samtidigt som Försäkringskassan, genom olika insatser, ålades att bidra till minskade kostnader för sjukförsäkringen, ökade sjukfrånvaron även i den egna organisationen. År 2002 låg genomsnittet för den egna sjukfrånvaron nationellt på 8 procent av arbetstiden, vilket kan ställas mot det nationella genomsnittet på 4 procent samma år. Vid utgången av 2002 ställdes samtidigt Försäkringskassorna inför anslagsbesparing motsvarande 1,5 procent (SOU, 2003:63). Trots effektiviseringskrav på socialförsäkringens administration går det att över tid observera att utgifterna för Försäkringskassans administration ständigt ökar. Mellan åren 1990-2006 ökade utgifterna med över 50% (Försäkringskassan, 2007; Riksförsäkringsverket, 2001, 2003).

### *Försäkringskassan – med rötter i arbetarrörelsen*

De tre hittills redovisade kontexterna (den övergripande samhälleliga kontexten, HSO-kontexten samt den specifika organisationsförändringskontexten) i vilken den här avhandlingens empiri ingår kan tillfogas ytterligare en väsentlig kontext. Den försäkringskassanställda human service-arbetarens konstruktion av organisationsförändring kan sannolikt härröra ur Försäkringskasseorganisationens framväxt. Försäkringskassan har sina rötter i arbetarrörelsen genom den sjukkasserörelse som uppstod i Sverige från slutet av 1800-talet. Sjukkassornas bildande kan ses mot bakgrund av förändrade försörjningsvillkor. Allt fler individer drogs in i lönearbetet och ett behov uppstod av att slå sig samman och bilda föreningar i syfte att få ekonomiskt stöd vid sjukdom och möjlighet till läkarvård och medicin (Lindqvist, 1990). Solidariska skäl är således en drivkraft bakom organisationens tillblivelse.

I takt med att allt fler grupper drogs in i den industriella samhällsordningen, och sjukkassorna blev allt fler, uppstod ett behov av en gemensam organisation. Enligt en lag som trädde i kraft år 1911 skiljde man mellan statligt registrerade och oregistrerade sjukkassor av vilka de förstnämnda kunde få statsbidrag. Under hela 1920-talet motionerades det i riksdagen om förbättrad sjukförsäkring genom omorganisering av densamma. Detta ledde 1931 fram till en reform som innebar ökat



statligt stöd till den frivilliga sjukförsäkringen men också en ökad statlig styrning. 1930-talet präglades av att nya socialpolitiska ideologier och föreställningar växte fram som påverkade ramarna för sjukförsäkringens kontinuerliga omdaning. Den ekonomiska krisen var tillsammans med befolkningsfrågan två frågor som manade till ökat statligt engagemang i syfte att öka den sociala tryggheten hos breda befolkningskikt. De socialpolitiska målen som socialdemokratin drev var att ge individen ett effektivt socialt skyddsnät (Lindqvist, 1990).

Efter andra världskriget låg sjukförsäkringsmedlemstalen på 3,3 miljoner och sjukförsäkrarna uppnådde en allt högre ställning som bärare av den sociala lagstiftningen. Detta ställde krav på utbildning av kassornas anställda och främst de som stod för kontakten med den hjälpsökande allmänheten. Man hoppades kunna tillvarata den idealism som rådde hos sjukförsäkrarnas målsmän och en fortsatt bred förankring i folket var viktig (Broberg, 1973).

Den allmänna sjukförsäkringen infördes år 1955. Beslutet om genomförandet hade ett brett folkligt stöd. Medlemskapet blev nu obligatoriskt för alla anställda och olika gruppers försäkringsvillkor kunde nu homogeniseras. En annan nyhet var att arbetsgivaravgifter kom att stå för en del av finansieringen (Molin, Månsson, & Strömberg, 1979). Det var efter år 1955 som den moderna socialförsäkringen under alltmer byråkratiska former skapades. Ett aktivt lagstiftande kom att styra arbetet med socialförsäkringen med målet att garantera individens sociala rättigheter. Socialförsäkringen har också sedan dess i en rad avseenden byggts ut och försäkringskassorna har övertagit arbetsuppgifter från andra myndigheter (Broberg, 1973). Tidigt i beskrivningen av Försäkringskassans historia ingår alltså flera av de fenomen som organisationen brottas med än idag. Lagstiftandets, styrningens och politikens områden är ständigt närvarande i organisationens utveckling och därigenom i dess förändringsproblematik.

### *Försäkringskassans frontlinjebyråkrater*

I beskrivningar av försäkringskassans anställdas arbete framträder bilden av ett mångfacetterat arbete, med human service-orientering, som utförs i nära relation med den försäkrade. Den vanligaste uppgiften för en tjänsteman på Försäkringskassan är att granska och bedöma den försäkrades rätt till ersättning. Bedömningen prövas individuellt genom mötet med den försäkrade och utifrån olika utlåtanden. Exempelvis bedöms arbetsoförmåga p.g.a. sjukdom m.h.a. av en läkare. Socialförsäkringssystemets filosofi innebär att individen ska tas väl omhand. Individuell prövning ställer dock stora krav på tjänstemannens kompetens och flexibilitet (McHugh, 1998; McHugh & Brennan, 1994).

Givet de tre tidigare nämnda grundrelationerna har tjänstemannen på Försäkringskassan i sin myndighetsutövning, d.v.s. i sin bedömning, ytterst att förhålla sig till gällande regelverk. På ett övergripande plan utgörs detta regelverk i första hand av förvaltningslagen och lagen om allmän försäkring. Dessutom tillkommer specifikt regelverk kring varje enskilt ersättningssystem. Riksförsäkringsverket (RFV) hade från 1961 fram till 2005 rollen som tillsynsmyndighet för Försäkringskassorna. Under ledord som standardisering och rättvisa representerade RFV en myndighetstradition med mål att uniformt tillämpa regelverket samt att sträva mot ökad produktivitet. Försäkringskassorna anses traditionellt representera en folkrorelsetradition som starkt sympatiserar med värden som lika rättigheter, lokal tillämpning och självstyrning. Detta har inneburit friktioner mellan de båda organisationerna.

Det finns en gräns för hur detaljrikt regelverket kan vara. Lagstiftningen kan inte i detalj reglera tjänstemannens bedömning. Till sin hjälp har tjänstemannen endast vägledning genom en ramlagstiftning. Sådan vägledning kan exempelvis utgöras av typfall som fungerar som riktmärken vid bedömning. Även om regelverket förespråkar standardisering och likabehandling, måste myndighetsutövningen byggas på att regelverket anpassas efter individen. Denna avvägning gör frontlinjebyråkraten som därmed ges ett visst handlingsutrymme. Enligt Lipsky utformas därigenom tillämpningen av välfärdssystemet av frontlinjebyråkraterna genom de rutiner och tolkningar som skapas för att hantera regelverkets otydlighet (Lipsky, 1980). Handlingsutrymmet kan skifta men det kan aldrig helt förhandlas bort. Handläggaren har i sin brobyggjarroll att hantera den försäkrade givet regelverket, ett hanterande som kan upplevas konfliktfyllt då den försäkrade, regelverket och organisationens mål kan vara motstridiga (Schierenbeck, 2003). Johansson framställer det som att handläggaren har att hävda klienten gentemot regelverket men även mot organisationen. Förutom regelverket har handläggaren att förhålla sig till organisationens ramar. Försäkringskassan ger direktiv om mål och handlingsstrategier. Sådana mål anges exempelvis genom de resurser som handläggaren förfogar över men kan också finnas i direktiv kring handläggningens tidsramar (Johansson, 2007). NPM-reformer har i Försäkringskassan inneburit mål- och resultatstyrning vilket anses kunna ge frihet och flexibilitet åt myndighetsutövningen. Parallellt med ett alltmer omfattande regelverk blir frontlinjebyråkratens situation i Försäkringskassan än mer konfliktfylld. Samtidigt som den enskilde tjänstemannen skall följa ett regelverk och vara lojal mot organisationen, skall även klienten visas hänsyn. Avvägningen av vad av dessa som skall prioriteras i det enskilda fallet gör handläggaren och i detta ligger ett handlingsutrymme. Handläggaren kan å ena sidan överväga att göra organisationen till viljes och förkorta handläggningstiden genom stram tillämpning av regelverket. Å andra sidan kan handläggaren inrikta sig på att anlägga ett mer klientorienterat perspektiv och utgå från den försäkrade (Schierenbeck, 2003).

En anställning inom Försäkringskassan kringgärdas sannolikt av erfarenheter från en verksamhet i oupphörlig anpassning till skiftande omvärldsförhållanden. Ständig anpassning i förhållande till ett föränderligt regelverk och återkommande effektiviseringskrav skall förenas med ett starkt värnande om kvalitén i det personliga mötet med den försäkrade. De försäkringskassanställda är därmed vana vid organisationsförändringar. Den förändring som skett långsiktigt (NPM) innebär dock att ramarna och organisationens antaganden eller identitet är under omdaning. Således genomgår Försäkringskassan som organisation en långsiktig genomgripande förändring. Samgåendet försiggår således även inom ramen för en NPM-kontext. På så vis kan Försäkringskassanställdas organisationsförändringserfarenhet antas ha inslag av de förändringsscenarios som det skissas på i avsnittets inledning. Försäkringskassan befinner sig i en process som innebär ”förändringar av andra ordningen” d.v.s. ett nytt sätt att tänka och förhålla sig till den egna verksamheten (Bartunek & Moch, 1987; Watzlawick, Weakland, & Fisch, 1974). I praktiken kan detta innebära att frontlinjebyråkratens beslutsutrymme alltmer tvingas orienteras gentemot regelverket innebärande att handläggningen av klienten måste standardiseras. Förändringar av första och andra ordningen utvecklas i avhandlingens teoretiska del.

### *Försäkringskassans organisation och personalstruktur*

Varje län hade, vid tiden för samgåendet i Skåne, en länskassa (21 stycken i Sverige år 2001) som leddes av en direktör. Länskassorna var formellt självständiga men stod under tillsyn av Riksförsäkringsverket. Under länskassan fanns det ett antal lokal-kontor (38 stycken i Skåne år 2001) som leddes av respektive enhetschef (Elmér, 2000).

Vid tiden för samgåendet utgjordes 83 % av de anställda i Försäkringskassan Skåne av kvinnor vilket motsvarar personalstrukturen i många andra kvinnligt kodade offentliga organisationer. Majoriteten av personalen inom den organisation som skulle utgöra Skåne Läns Allmänna Försäkringskassa hade lång erfarenhet inom organisationen. I årsredovisningen för år 2000 gällande Skåne Läns Allmänna Försäkringskassa framgår det att av 1585 anställda låg den genomsnittliga anställningstiden på 24 år och genomsnittsåldern på 48 år. Gällande utbildningsnivå, hade 41 % motsvarande grundskola som högsta utbildningsnivå, medan 41 % hade gymnasial utbildning. Arton procent hade eftergymnasial utbildning (FörsäkringskassanSkåne, 2000).

## 2.3 *Avhandlingens frågeställningar*

Det problemområde som inledningsvis formulerades i avhandlingen koncentrerades huvudsakligen på förhållandet mellan individens förändringskompetens och organisationens anpassningsbarhet. De syften som uttrycktes ämnade sammantaget belysa individens utvecklande av förändringskompetens i relation till organisationsförändringskontext, men även initiativtagande. Avhandlingen har, som tidigare nämnts, sitt ursprung i ett för arbetslivet omvälvande skede. I kapitlet har fyra sannolikt väsentliga sammanhang tecknats till vilka försäkringskassanställdas erfarenheter av organisationsförändringar kan relateras och förstås. Ett antagande som kan göras utifrån dessa sammanhang är att när den försäkringskassanställda relaterar till en organisationsförändringskontext förbinds den rimligen med minskade resurser, fler arbetsuppgifter, utökat ansvar och högre krav på kvalitet. Vid sidan av detta sammanbinds organisationsförändring sannolikt också med ett tryck på den anställda att omdefiniera forna vedertagna basala betingelser för ethos, yrkesstolthet och motivation.

Utifrån ett betraktelsesätt på individen som organisationens främsta resurs och med utgångspunkt i ovan gjorda antaganden ställs följande frågor:

1. Vilka är premisserna för individens utvecklande av förändringskompetens?
2. Vilka förutsättningar i organisationsförändringskontexten löper samman med individens utvecklande av förändringskompetens?

## 3 Teoretisk ram

### 3.1 *Organisationsförändring*

I det vardagliga språket används organisationsförändring som ett uttryckssätt för när något nytt införs eller tillkommer inom ramen för en organisationskontext. Men om utgångspunkten är att organisationen består av individer, vars beteenden måste förändras för att organisationen skall förändras, krävs det en annan beskrivning. En etablerad beskrivning är distinktionen mellan förändring av första och andra ordningen (Watzlawick *m.fl.*, 1974). Förändringar av första ordningen avser förändringar inom ett befintligt system d.v.s. en övergång från ett tillstånd till ett annat samtidigt som rådande system vidmakthålls. Individen utgår således från den rådande verklighetsbilden och tänker inom ramen för denna när något förändras. Det kan handla om smärre finjusteringar eller anpassningar. Förändring av andra ordningen utgörs av systemförändring. Systemförändringar innebär fundamentala, storskaliga förändringar i en organisations kultur eller strategi. Ur ett individperspektiv utgörs sådana förändringar av nya tänkesätt och yttrar sig i nya beteendemönster. Andra distinktioner med liknande innebörd är ”Single-loop”- i förhållande till ”Double-loop”-lärande (Argyris & Schön, 1978) och ”Alpha”- till skillnad från ”Gamma”-förändring (Golembiewski, Billingsley, & Yeager, 1976). De flesta förändringsprojekt i organisationer har inte som mål att förändra organisationen i stort utan siktar på att modifiera något i avsikt att rätta till ett problem, d.v.s. första gradens förändring (Goodstein & Burke, 1991).

French och Bell (1992) framställer innebörden av en organisationsförändring relativt oproblematiskt: en förändring har inträffat när situationen i en organisation är en annan än den var innan. För att upptäcka detta skifte i praktiken krävs att såväl den gamla som den nya situationen är tydliggjord, d.v.s. hur var det innan och hur är det nu? Det existerar huvudsakligen två teoretiska betraktelsesätt som speglar hur förändring äger rum i organisationer. Å ena sidan betraktas förändringar som episodiska händelser, å andra sidan som kontinuerliga processer (Weick & Quinn, 1999).

#### *Episodisk förändring*

Följden av betraktandet av förändring som episodisk, eller tillfällig, är att förändringar karakteriseras som avgränsade kapitel under en organisations levnadshistoria. Den är ett av många andra inslag i vardagen och pågår endast under en begränsad och överskådlig tidsperiod. Den har en början och den har ett slut (Weick & Quinn, 1999).

Genom betraktandet av förändring som tillfälligt och övergående till sin karaktär kopplas episodisk förändring ofta samman med en teleologisk<sup>4</sup> modell av förändring. En sådan modell förklarar förändring och utveckling i organisationen utifrån antagandet om att de är avsiktliga eller planerade givet en, på förhand, identifierad problematik. Enligt denna modell sker förändringar i organisationer som resultat av ett på förhand utstakat mål som kräver någon typ av förändring för att uppfyllas. I detta ligger antagandet om att exempelvis en organisationsledning har analyserat en situation eller identifierat ett problem som behöver lösas. Åtgärder vidtas därefter i syfte att implementera en lösning. Slutligen görs en bedömning av förväntat utfall i förhållande till faktiskt utfall. Planerade förändringar får genom detta styrda händelseförlopp en episodisk karaktär (Van de Ven & Poole, 1995). Genom sin tillfälliga karaktär och sitt på förhand utstakade händelseförlopp kan denna typ av förändringar antas uppfattas som märkbara och dramatiska företeelser i organisationen.

Lewin beskrev så tidigt som på 1950-talet de mänskliga aspekterna inom ramen för planerad förändring (Lewin, 1951). Händelseförloppet i en planerad förändring applicerat på individen beskrevs i termer av ”unfreezing” (ett tillfruset normbeteende tinas upp), ”transition” (en ny standard av beteenden och värderingar påbörjas) och ”refreezing” (där språnget tas in i ett nytt normativt beteende). Från 1950-talet fram till början av 1980-talet dominerade Lewins ”iskubperspektiv” som förklaringsmodell till det som händer med individer i samband med en planerad organisationsförändring (Burnes, 2005).

En viktig detalj i betraktelsesättet av organisationsförändring som varande episodisk är att förändringar antas ske kontrollerat och planerat och att de sker i en viss följd. Förändring i organisationer kommer till stånd genom att individers beteenden eller tänkesätt avsiktligt manövreras. I det typiska fallet effektueras individers beteende- och tankeförändringar genom att organisationens auktoriteter uttalar en förändringsintention vars implementering är förbundet med nya beteendemönster. När nya beteendemönster är införda är förändringen genomförd och till ända (Tsoukas, 2005). Enligt ett episodiskt betraktelsesätt är French och Bells (1992) definition av förändring någorlunda igenkännbar på förändringsagenters formulerande av problem och mål i organisationer. Problemet utgör en situation, målet en annan. Förändringen likställs med skillnaden mellan situationerna. Det som den teleologiska modellen har kritiserats för är att den har ett alltför linjärt och statiskt synsätt på såväl organisationer som individer i förändring (Burnes, 2005; Van de Ven & Poole, 1995).

Som det konstaterats tidigare förverkligas få organisationsförändringar i enlighet med intentionerna. Det talar för att en teleologisk modell är ett förenklat

---

<sup>4</sup> teleologisk = skeenden och handlande motiveras utifrån ändamål

perspektiv på det som händer i organisationer i samband med förändring. Likväl, när organisationsförändringar inte faller ut enligt intentionerna, härleds detta ofta till att individers beteenden och tänkesätt inte förändrats och förklaras med att de inte låter sig tinas upp. De gör motstånd.

I diskursen runt episodisk förändring finns det en benägenhet att beskriva individen som mer eller mindre motståndare till (resistance to change) eller med skiftande benägenhet att stödja förändring (readiness for change). Individens hållning anses i sin tur vara relaterad till hinder för genomförande av förändringar i organisationer (Ford *m.fl.*, 2008; Jansen, 2000). Ett sådant synsätt hänför individen olika grad av motstånd och förändringsbenägenhet och existerar ofta parallellt med betraktelsesätt på organisationsförändring som episodisk. Förändringar antas kunna planeras och kontrolleras liksom individers beteenden. Förändringsledarskap inom denna kontext utgörs därför vanligen av perspektiv på hur individer kan påverkas eller inspireras att agera i enlighet med, på förhand, av andra, utstakade förändringsintentioner, d.v.s. minimerandet av motstånd (Kotter, 1995).

### *Kontinuerlig förändring*

Logiken bakom betraktelsesätt på förändring som kontinuerlig är betoningen på att förändring är något som ständigt pågår ("continuous change") utan att individer egentligen kontrollerar dem (Burnes, 2005; Van de Ven & Poole, 1995; Weick & Quinn, 1999) och att förändring växer fram över tid ("emergent change") (Weick, 2000). Kontinuerliga och framväxande förändringar betraktas som ett resultat av kulturella och politiska processer i organisationen (Hayes, 2002) vilka i sin tur blir avhängiga hur och när olika förändringsaktörer strålar samman. Förändring blir till genom en dialektisk process d.v.s. genom en kamp om fördelning av makt och resurser. Andemeningen, enligt ett kontinuerligt betraktelsesätt på förändring, är att förändringar ständigt äger rum i form av mindre kontinuerliga justeringar eller anpassningar av verksamheten, i vardagen, på alla nivåer i organisationen. Vidare antas flera organisationsförändringar pågå parallellt, både inom en enhet och mellan enheter. Eftersom förändring sker kontinuerligt i organisationen, kan förändring paradoxalt nog betraktas som något statiskt (Weick & Quinn, 1999). Utifrån detta perspektiv är French och Bells framställning, för att förstå när förändring börjar och när förändring kan konstateras ha inträffat, inte tillräcklig. För individen kan kontinuerlig förändring antas vara mindre påtaglig än planerad förändring. Om förändring i organisationer betraktas som kontinuerlig och/eller framväxande blir "före-efter"-identifiering av ett problem eller ett mål betydligt mer komplicerat, om ens eftersträvansvärd eller intressant (Van de Ven & Poole, 1995).

## *Kontinuerlig förändring i relation till episodisk*

Under de senaste 20 åren har tyngdpunkten på förklaringsmodeller utifrån processperspektivet på förändring, åtminstone på ett teoretiskt plan, vunnit mark i förhållande till eller t.o.m. ha ersatt teoretiska perspektiv på förändring i organisationer som planerade och episodiska företeelser (Burnes, 2004a). Weick noterar att perspektiv på förändring som episodiska och planerade emellertid kompletteras av perspektivet på förändringar som något kontinuerligt och framväxande. Relationen dem emellan i praktiken är sådan att kontinuerliga och framväxande förändringar fångas upp i organisationer och antas på så sätt kunna kontrolleras (Weick, 2000). Exempelvis kan en framväxande förändring eller en kontinuerlig anpassning förvandlas, synliggöras och tydliggöras inom ramen för ett specifikt, i tid, avgränsat förändringsprojekt.

Chefer och ledare är självklara förändringsagenter i organisationer oavsett om förändringar betraktas som episodiska eller kontinuerliga. Men utifrån de båda perspektiven får deras strategier olika betydelse för vilket ledarskap som krävs. Ingen organisation kan sannolikt driva och implementera en förändringsstrategi som är extrem utifrån att den är helt avsiktlig och i detalj planerad och kontrollerad. Inte heller kan en strategi drivas och implementeras där förändring sker bortom allt strategi. I realiteten agerar nyckelpersoner utifrån mer eller mindre precisa, konkreta och explicita intentioner (Mintzberg & Waters, 1985). Det viktigaste för en organisations ledning är att upprätthålla en hälsosam livskraft som balanserar kontinuitet och förändring, stabilitet och obalans. Hur väl det lyckas är sannolikt beroende av organisationens historia, förändringskontexten, vilken grad av förändring som krävs och hur väl förändringsagenter kan balansera sina visioner (Mintzberg & Westley, 1992).

Beroende av vilka drivkrafter som styr förändringar i organisationer och hur en organisation bemöter detta tryck, får det konsekvenser för vad som skall förändras och i vilken omfattning (Armenakis & Bedeian, 1999; Pettigrew, Woodman, & Cameron, 2001). Det teoretiska diskursskiftet från den avsiktliga, episodiska och planerade förändringen till den framväxande okontrollerbara kontinuerliga förändringen för också med sig nya förhållningssätt till lärande och utveckling i samband med förändring i organisationen. Ett skifte kan observeras från ett problemcentrerat ingripande i organisationen, d.v.s. från förändring som reaktiv företeelse till en inriktning på ständiga förbättringar med anpassning och förnyelse som ständiga ledord (Oswick, Grant, Michelson, & Wailes, 2005).



### 3.2 *Individen i relation till organisationsförändring*

Hur kan det komplexa förhållandet mellan planerad och kontinuerligt betraktelsesätt på organisationsförändring relateras till studiet av hur individer förhåller sig till och genomlever organisationsförändringar? Oavsett om förändringar sker på samhällsnivå i form av exempelvis NPM-idéer, på organisationsnivå i form av tydligt lanserade, avgränsade förändringsprojekt eller på individnivå i form av anspråkslösa finjusteringar i vardagen, torde individer ta intryck av dem och förhålla sig till organisationsförändring utifrån vad de resulterar i (Argyris & Schön, 1978; French & Bell, 1999). I syfte att förstå vad förändringar av första och andra ordningen får för inverkan på individen skiljer Marks mellan begreppen ”change” och ”transition”. Med change avses individers kontinuerliga anpassning i organisationer exempelvis i syfte att möta ökad efterfrågan från kunder eller anpassning till teknologisk utveckling vilket för individer ter sig som tämligen elementära förändringar. I allt väsentligt utgör målet med sådana förändringar att göra ”more of the same”. Transition å andra sidan syftar på organisationsförändring med en, för individen, betydligt större psykologisk inverkan. Då handlar det om förändring med mål att övergå till något nytt. För individen innebär detta att tänka i nya banor, att överge gamla rutiner och att utveckla nya (Marks, 2006). För de försäkringskassanställda antas själva samgåendet tydligast utgöras av det Marks beskriver som anpassning. Resultatet av införandet av NPM-reformer inom Försäkringskassan tyder snarare på en övergång till något nytt.

Trots att förändringar av andra ordningen kan antas få positiva följder i organisationer i form av ny energi och nya möjligheter, blir mottagandet från individerna ofta svalt. Individer tenderar snarare att hålla fast vid det som är känt än att frivilligt kasta sig ut i något okänt. Och även om förändringar för med sig upplevelsen av både gott och ont för en och samma individ så tenderar individen att fokusera på de följder som är negativa (Marks & Mirvis, 1998).

Givet den episodiska respektive den kontinuerliga förändringens förmodade natur, skulle följden kunna vara att individens erfarenheter huvudsakligen bygger på resultatet av, för individen, mer eller mindre påtagliga organisationsförändringssituationer. Sannolikt har individer lättare att relatera och dra slutsatser av en företeelse när den är påtaglig, d.v.s. den lanseras formellt i organisationen, den har en början och den har ett slut och den ställer stora krav på den enskilde individen. Individen kan relatera till hur det var före och hur det blev efter, än om det som sker är diffust och sker i skuggan av det enkla vardagliga. Men det som är påtaligt och distinkt utgör sannolikt huvudingrediensen i individens konstruktion av organisationsförändring.

Den vanliga situationen, i vilken individer som genomlever organisationsförändring har studerats, finns inom ramen för den episodiska förändringen. Det är under den episodiska förändringens premisser som omfattande kunskap om hur individen genomlever organisationsförändring har fångats upp (Van

de Ven & Poole, 1995). När organisationsförändringen skall illustreras görs det vanligtvis inte utifrån den enskilde anställdes förbättringsinitiativ i vardagen. Istället illustreras organisationsförändring i kontexten av det omvälvande omfattande förändringsprojektet (transition) som omfattar många individer och som hanteras av ”prime movers” d.v.s. förändringsagenter som skapar och leder organisationsförändringen uppifrån (Weick & Quinn, 1999).

Forskningen kring förändringsprocesser har inte i lika stor omfattning studerat individer som mottagare och genomlevare av förändringar, som de som är initiativtagare till eller leder förändringar. När mottagare av förändringar studeras är det ofta utifrån perspektiv med anknytning till motstånd mot förändring (Bartunek, Rousseau, Rudolph, & DePalma, 2006) och inte till hur de uppfattar förändring eller känner kring dem (Balogun & Johnson, 2005; Mossholder, Settoon, Armenakis, & Harris, 2000). Eftersom situationer av transitionsnatur vanligen blir arenor för studiet av hur individer genomlever förändringar så är det förklarligt att begrepp som motstånd finns med i den gängse beskrivningen av individer i förändring.

### *Organisationsförändring och det psykologiska kontraktet*

Förhållandet mellan organisationens förväntningar på individen och vice versa anses existera i ett psykologiskt kontrakt. Avgörandet för individens förståelse för organisationens behov av flexibilitet kan således placeras i en upparbetad relation mellan individ och organisation. Inom ramen för den ursprungliga definitionen av begreppet psykologiskt kontrakt består denna relation av ömsesidiga oskrivna överenskommelser (Argyris, 1960; Rousseau, 1990). Senare har begreppet kommit att utgå alltmer från den anställdes perspektiv. Fokus ligger på individens uppfattning om den ömsesidiga överenskommelsen med organisationen kring villkoren för anställningen. Individens förväntningar på vad hon förväntas ge och få utgör själva kärnan i det psykologiska kontraktet (Rousseau, 1990). Eftersom det handlar om individens förväntningar fungerar det psykologiska kontraktet som en trygghetsskapande stabilisator för individen. När individen vet vad som förväntas av henne och vad hon förväntar sig, har individen kontroll (Isaksson & Bellaagh, 2005). Det psykologiska kontraktet har en tydlig förbindelse till individens beteende, vilket kan yttra sig i olika former av motståndsbeteenden om en arbetsgivare inte lever upp till den anställdes förväntningar. Goda psykologiska kontrakt resulterar i mer hängivna, motiverade och förtroendefulla organisationsmedlemmar (Sparrow & Cooper, 1998).

Det psykologiska kontraktet existerar följaktligen i en relation som bygger på både löften och åtaganden. En nödvändig komponent för att utveckla en god relation är tillit. Tillit i det här sammanhanget kan beskrivas som ett kognitivt filter genom vilket individen tolkar och värderar organisationens agerande. Tillit byggs upp över tid genom att det psykologiska kontraktet prövas i den vardagliga praktiken. När

kontraktet uppfylls ökar tilliten i relationen och kontraktet utvidgas. Ju mer ett kontrakt breddas, desto mer informellt och emotionellt blir kontraktet (Nilsson, 2006).

Det psykologiska kontraktet har i organisationsförändringssammanhang studerats både med hänsyn till verkan av organisationsförändringar och i relation till individens arbetstillfredsställelse och i förlängningen hennes prestation (Cartwright & Cooper, 2000; Rousseau, 1990). Men även innehållet i begreppet som sådant anses förändras över tid d.v.s. individers förväntningar förändras i takt med att arbetslivet förändras (Herriot, Manning, & Kidd, 1997). Olika individer anses ha skiftande psykologiska kontrakt med sin arbetsgivare beroende på relationen till organisationen eller till arbete (Rousseau, 1990). Om det psykologiska kontraktet bryts, exempelvis i samband med organisationsförändring, förknippas det ofta med att individen uppvisar ökad ångest, stress och frånvaro med ökad personalomsättning som följd.

Rusbult m.fl. (Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous III, 1988) visar att individens relation till sin arbetsgivare, konstruerad genom erfarenhet, dessutom avgör hur reaktionen blir på en händelse eller situation som rubbar det psykologiska kontraktet. Organisationsförändringar av främst andra ordningen torde tvinga fram en grundläggande omvärdering av det psykologiska kontraktet, d.v.s. resultera i fler nybyggda förväntningar. Förändringar av första ordningen, more of the same, kan snarare antas gradvis förändra förväntningar. Förändringar som av individen inte upplevs vara av godo kan fömodas urholka individens förväntningar. Exempelvis vittnar studier om att återkommande downsizing kan uppfattas som något negativt av de anställda. I sådana situationer är det troligt att den anställdes relation till sin arbetsgivare före en organisationsförändring är kritiskt inför framtida förändringar (Bellou, 2007a). Å andra sidan är forskare eniga här. Det finns även studier som visar på att downsizing inte bryter det psykologiska kontraktet. Sådana resultat riktar blicken åt organisationsförändringssammanhanget som en avgörande faktor. Ingen kontext är den andra lik (Beaumont & Harris, 2002). Om ett kontrakt bryts och konsekvenserna därav, beror alltså på i vilket sammanhang kontraktet finns, dess innehåll och omfattning.

Forskning om det psykologiska kontraktet har lånat McNeils typologi om kontrakt som ett verktyg för att kategorisera olika typer av kontrakt. MacNeil skiljer mellan transaktionella och relationella psykologiska kontrakt och menar att olika organisationer eller anställningsformer förutsätter eller ger upphov till olika typer av kontrakt (MacNeil, 1985). Transaktionella kontrakt innebär att kontraktet mellan medarbetare och arbetsgivare främst baseras på en ekonomisk grund (ansträngning och prestation är tydligt relaterad till lön) (Coyle-Shapiro & Kessler, 2003) och innehas ofta av individer med tidsbegränsade anställningar som är vanligt förekommande hos rekryteringsföretag. Transaktionella kontrakt har också visat sig ha ett positivt samband med karriärism och ett negativt samband med inställning till

förändring (Rousseau, 1990), vilket kan bero på att kontraktet är mer statiskt och därmed begränsar förhandlingsutrymmet. Relationella kontrakt å andra sidan karakteriseras av långvariga åtaganden som både bygger på ekonomiska och psykologiskt relationella grundvalar. Relationella kontrakt är associerade med anställningar i organisationer inom offentlig sektor (Coyle-Shapiro & Kessler, 2003). Enligt Miles och Snow (Miles & Snow, 1984) rör det sig om organisationer som anställer individer i början av deras arbetslivskarriär och utvecklar och utbildar dem vartefter. Sporren i dessa anställningar är just möjligheten till utbildning och utveckling och en varaktig karriär inom organisationen (Rousseau, 1990). Därmed är det troligt att det inom försäkringskassan finns en tradition av psykologiska kontrakt av relationell karaktär.

Aspekter av det relationella kontraktet har studerats med hjälp av variabler som rymmer krav eller önskemål om att arbetet skall vara intressant, ha bra framtidsutsikter, organisationen skall uppmuntra lärande och engagemang, ge möjlighet till deltagande i beslut och erbjuda långsiktig anställningstrygghet (Coyle-Shapiro & Kessler, 2003). Villkoren i Karaseks och Teorells krav-kontroll-stödmodell (1990), som utvecklas nedan, är därmed förknippad med väsentliga aspekter i det psykologiska kontraktet. Andra variabler som mäts inom ramen för relationella kontraktet är transparens, rättvisa, lojalitet, erkännande och förtroende (Herriot *m.fl.*, 1997).

Relationella kontrakt är positivt korrelerade med organisationsförändring (Rousseau, 1990) på så vis att individer med stor tilltro till sin arbetsgivare inte räds förändringar. Å andra sidan visar forskning att organisationsförändringar i de flesta fall leder till att det psykologiska kontraktet blir föremål för omvärdering (Bellou, 2007b; Coyle-Shapiro & Kessler, 2003; Robinson & Rousseau, 1994). Inte sällan ställs det psykologiska kontraktet, i samband med organisationsförändring, i relation till villkoren för arbetsrelaterad psykisk hälsa (Coyle-Shapiro & Kessler, 2003). Upprepade brott mot det psykologiska kontraktet skulle kunna resultera i att det psykologiska kontraktet antar en mer transaktionell form.

Forskare (Parker, Wall, & Cordery, 2001) efterlyser att organisationsforskningen i större utsträckning systematiskt tar hänsyn till mekanismer och processer, exempelvis organisationskontext, som förklarar varför vissa händelser leder till vissa reaktioner. En anställning inom privat eller inom offentlig sektor anses exempelvis vara associerat med olika innehåll avseende det psykologiska kontraktet mellan anställd och arbetsgivare (Bellou, 2007c). Grundvalarna i det relationella psykologiska kontraktet är viktigt att ha i åtanke avseende denna avhandlings studieobjekt. Följderna av omfattande ideologiska förändringar (NPM) i kombination med ständiga nedskärningar vilket drabbar både anställd och klient går stick i stäv med den traditionella premissen för human service-arbetet. Den studerade förändringen inom försäkringskassan är på flera plan att betrakta som förändring av andra ordningen.

Om man sluter sig till att sådana förändringar bemöts kritiskt av de anställda, och om de anställda ursprungligen har psykologiska kontrakt av relationell karaktär, kan det innebära att det relationella, flexibla och dynamiska kontraktet blir föremål för omvärdering. Ett decimerat relationellt kontrakt innebär mindre flexibilitet och dynamik i relationen mellan individ och arbetsgivare, vilket kan utgöra hinder för organisationens flexibilitet och utveckling.

### ***3.3 Organisationsförändring och psykosocial arbetsmiljö***

Psykosocial miljö syftar till förhållanden i individens omgivning som är av betydelse för hennes psykiska hälsa och välbefinnande. Psykosocial arbetsmiljö motsvarar förhållanden i arbetsmiljön som är av betydelse för individens psykiska hälsa (Levi, 1971). Relationen mellan individens psykosociala arbetsmiljö och psykiska hälsa har varit föremål för många studier. I organisationsförändringskontexten ligger fokus i den psykosociala arbetsmiljön på aspekter av egenkontroll, delaktighet och inflytande som förutsättning för upprätthållande av individens psykiska hälsa.

Den psykosociala arbetsmiljön är ett mångdimensionellt begrepp som rymmer flera olika psykosociala aspekter med gemensam betoning på den nära relationen mellan individ och omgivning och hur den ger förutsättningar för psykisk hälsa. Här antas det att det är utifrån omständigheter i den psykosociala arbetsmiljön som individen drar slutsatser om positiv organisationsförändring. Givet detta kan det vara så att individens arbetsrelaterade psykiska hälsa villkoras i individens möte med organisationsförändringskontexten. Nedan presenteras aspekter i den psykosociala arbetsmiljön som antas ge förutsättningar för individens arbetsrelaterade psykiska hälsa.

#### *Socioteknisk tradition: anpassning av arbetsorganisationen*

Inom systemteorin betonas synsättet på individen, gruppen och organisationen som system som är inbördes beroende av varandra. Individen existerar därmed i förhållande till sin omgivning. Endast genom att studera individen i samspel med omgivnings blir individens situation begriplig (Rice, 1969). Systemteorin återfinns i den sociotekniska traditionen som behandlar det ömsesidiga beroendeförhållandet mellan individ, teknik och organisationsmiljö och hur detta förhållande optimeras (Thorsrud & Emery, 1969).

Med socioteknikens utveckling tillfördes således en mer komplex syn på arbetsorganisationen. Från ett tidigare begränsat ensidigt fokus på individ och teknik var för sig, togs nu fasta på samspelet dem emellan. I begynnelsen låg fokus främst på hur

man kunde optimera arbetsorganisationen, varpå grundläggande arbetspsykologiska krav identifierades. Arbetet skall vara meningsfullt, ge tillfälle till kontinuerlig inlärnin och innehålla beslutsutrymme. Vidare skall arbetet ge anseende och respekt och bygga på förståelse för medmänniskan. Andra krav som identifierats är att arbetet skall vara klart relaterat till omgivningen samt att det skall inrymma ett visst mått av framtidshopp (Thorsrud & Emery, 1969).

Ett viktigt bidrag till kunskaperna om socioteknisk arbetsutformning är kravkontroll-stödmodellen som introducerades och utvecklades under 70-80-talen av Karasek m.fl. ursprungligen i syfte att få fram åtgärder på organisationsnivå för att reducera stressrelaterad ohälsa (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). I modellen beskrivs det ideala förhållandet mellan upplevda psykiska krav i arbetet och individens möjlighet att styra, kontrollera och påverka dessa. Individen presterar optimalt (aktiv) under förhållanden när arbetskrav står i proportion till beslutsutrymme. Dessutom underlättas utveckling och lärande. Höga krav i kombination med lite beslutsutrymme medför en pressad situation. Låga krav i proportion till mycket beslutsutrymme förknippas med ångest och rastlöshet. Omgivningens stöd har i modellen en kompenserande inverkan på en eventuell obalans mellan krav och kontroll.

### *Individen – organisationens främsta konkurrensmedel*

Från fokus på arbetsorganisationens bidrag till optimerandet av individens arbetsinsats, d.v.s. ett kompensatoriskt betraktelsesätt, har fokus på senare tid riktats mer mot idén av individen som organisationens främsta konkurrensmedel. En ny rörelse med början från slutet av 1990-talet, den positiva psykologin, betonar vikten av att identifiera och ge näring åt individens styrkor för optimal utveckling (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Från en tidigare inriktning på att den psykosociala arbetsmiljön skall underlätta för individen att återskapa sina resurser, läggs här vikt vid att skapa miljöer som utöver återskapandet även stimulerar individens naturliga strävan att utvecklas, d.v.s. ett regenerativt betraktelsesätt. Att investera i individens utveckling antas vara en avgörande konkurrensfördel (Luthans & Youssef, 2004). Tankarna kan härledas till en syn på individen som en självorganiserande, självreglerande och proaktiv varelse snarare än en reaktiv, styrd av yttre betingelser (Bandura, 1986).

Inom ramen för begrepp som ”Human capital management”, ”Social capital management” och ”Psychological capital management” ryms idéer för hur organisationer bäst optimerar organisationens konkurrenskraft genom att skapa miljöer som långsiktigt tryggar individens utveckling. Den gemensamma nämnaren för dessa är att frambringa positiva tillstånd i organisationen avseende medarbetarnas attityder, känslor och beteenden. Det är dessa positiva tillstånd hos individen som betraktas

som organisationens hållbara resurs som antas utgöra organisationens konkurrensfördel (Luthans & Youssef, 2004).

Avhängigt organisationens syn på sitt psykologiska kontrakt i förhållande till individen är det tänkbart att man ser sin roll som varande endera kompenserande eller regenererande. Stöd är en viktig ingrediens i krav och kontrollmodellen och dess funktion i det kompensatoriska organisationsförändringssammanhanget har studerats ingående. I samband med organisationsförändringar ökar personalens behov av stöd från omgivningen i allmänhet och från ledning och närmaste chef i synnerhet. Ledningens och framför allt närmaste chefs roll är att motivera till engagemang och förmedla en positiv inställning kring förändringen i fråga (Leiter & Harvie, 1997; Musson & Duberley, 2007; Roberts, 2005). Bandura (2001) betonar närvaron av fenomenet "proxy agency" i organisationsförändringssammanhanget. Individer förlitar sig i stor utsträckning på att någon annan skall agera i deras ställe och i en organisation är det föga förvånande att det är ledningen eller den närmaste chefen som får agera ombud. Anställdas förtroende för att ledningen har kapacitet att förverkliga förväntningar mäts inom ramen för begreppet "Leadership changerelated self-efficacy" (Bandura 2001). Rajnandini och Ethlyn visar att individens self-efficacy är starkt relaterad till chefs self-efficacy (Rajnandini & Ethlyn, 2004) vilket är i linje med tidigare forskningsresultat som visar att chefs self-efficacy påverkar hela organisationens kapacitet att bemästra tillvaron (Wood & Bandura, 1989).

Inom den positiva psykologin likställs chefs främsta roll med facilitatorns som i oupphörlig dialog genererar d.v.s. medverkar till individens utveckling genom att göra tillvaron i organisationen begriplig. Individens meningsskapande i organisationsförändring har särskilt studerats inom ramen för begreppet "sensemaking" (Bartunek *m.fl.*, 2006; Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). De senaste decenniernas kunskaper om den psykosociala arbetsmiljön med fokus på villkoren i relationen mellan individ och organisation i organisationsförändringssammanhanget återfinns inom ramen för begrepp som lärande organisation (Denton, 1998) och hållbara arbetssystem (Schneider, Brief, & Guzzo, 1996).

När den psykosociala arbetsmiljön studeras i samband med organisationsförändring handlar det i grunden om i vilken grad och på vilket sätt individen involveras och engageras i organisationens förändring och utvecklingsinitiativ. Det är detta som avgör individens acceptans och engagemang i organisationens förändringsinitiativ samt gör individen benägen att genom egna initiativ agera i organisationens intresse (Bartunek *m.fl.*, 2006; Eby, Adams, Russell, & Gaby, 2000; Frohman, 1997; Parish *m.fl.*, 2008). Sådant beteende är i sin tur grunden för lärande i organisationer och för hållbara arbetssystem. Inom ramen för begreppet "Personal Initiative" (PI) betraktas anställdas beteenden utifrån om de är självgående, proaktiva, och målinriktade (Frese & Fay, 1997; Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006). Ur

organisationsförändringshänseende är särskilt anställdas proaktiva beteende av intresse då det syftar till beteenden som förbättrar, utvecklar eller skapar förutsättningar för att möta framtida krav (Sonnentag, 2003). Individens PI har i organisationssammanhanget visat sig variera över tid och över situation (Fay & Sonnentag, 2002), varför begreppet kan relateras till individens upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön.

### *Downsizingens påfrestningar*

Förhållandet mellan individ och förutsättningar för psykisk hälsa i den psykosociala arbetsmiljön är särskilt intressant att observera i anslutning till organisationsförändring. Den så självklara synen i organisationen att betrakta individen som den främsta resursen ställs då på sin spets och flera studier rapporterar specifikt hur downsizing får en begränsande inverkan på förutsättningarna i den psykosociala arbetsmiljön (Pfeffer, 1998).

Positiv organisationsförändring är som tidigare beskrivits en definition på förändring som gör mer gott än ont för såväl organisation som anställda. Downsizing beskrivs som en förändring med intentionen att öka organisationens effektivitet. Ofta misslyckas denna typ av förändring att utgöra en positiv organisationsförändring p.g.a. dess katastrofala följder för personalen (Cascio, 2005). Inom downsizing-forskningen studeras främst individens villkor i samband med nedskärningar i organisationer. "Downsizing" är en särskild typ av organisationsförändring som tidigt spåddes bli ett vardagligt inslag i organisationer (Freeman & Cameron, 1993; Kozlowski, Chao, Smith, & Hedlund, 1993). Downsizing är en speciell förändringsprocess och kännetecknas av att den är avsiktlig, den innehåller personalnedskärningar, den har fokus på ökad effektivitet och den påverkar arbetsprocessen (Jackson, Brenner, & Johansson, 2000). Downsizing är inte reserverat för organisationer i finansiella svårigheter, utan sker även i framgångsrika organisationer som går med överskott eller vinst (Luthans & Sommer, 1999; Sorge & van Witteloostuijn, 2004). Amerikanska organisationsstudier från 1990-talets början (Cameron *m.fl.*, 1993; Mirvis, 1993) visar att 80 % av organisationerna har tillämpat downsizing.

Cameron *m.fl.* (1993) definierar downsizing som vidtagna aktiviteter av en organisationsledning i syfte att öka effektivitet, produktivitet eller konkurrensförmåga. Dessa aktiviteter påverkar både organisationens personalstorlek och sättet att arbeta på. Cameron och Cameron *m.fl.* (Cameron, 1994; Cameron *m.fl.*, 1993) identifierar olika typer av strategier med syfte att banta organisationer varav den vanligaste är att minska antalet anställda. En annan strategi är att omorganisera. Då ligger fokus inte endast på att minska antalet anställda utan också på att reducera mängden arbete



genom att exempelvis verksamheter går samman (merger) eller att vissa funktioner i verksamheten avlägsnas (avknoppning).

Flera studier visar på downsizingens otillfredsställande resultat i förhållande till dess mål (Kets de Vries & Balazs, 1997; Sorge & van Witteloostuijn, 2004). Forskning gällande de ekonomiska vinningarna i samband med organisationsförändringar har exempelvis vid organisationssamgåenden (mergers) visat att dessa ofta blir en besvikelse ur ett ekonomiskt perspektiv. Uppskattningsvis lyckas hälften av alla samgåenden att uppnå de synergieffekter och ekonomiska utfall som förväntats (Cartwright & Cooper, 1996). I allt högre grad har också framgång räknats i termer av reaktioner hos individen i organisationen gällande arbetstillfredsställelse, engagemang, stress och känslomässig respons. I en tredjedel av de misslyckade sammanslagningarna har skälen kunna relateras till problem gällande personal (Cartwright & Cooper, 1994).

Individer i politiskt styrda organisationer, vars huvudsakliga verksamhet drivs m.h.a. skatteintäkter, är särskilt utsatta i lägen av minskade intäkter. När dessa organisationer tvingas till besparingar är personalomkostnaderna huvudsakligen den post i vilken utgifterna kan minskas. Eftersom personalbesparing är en sedvanlig åtgärd i offentliga organisationer, i besparingssyfte, är det möjligt att anta att för individerna i dessa organisationer likställs en planerad organisationsförändring med personalbesparingar. Den riskerar därmed att inte uppfattas som positiv organisationsförändring av de anställda.

Studier på kvarvarande personal efter en downsizing visar på förhöjda psykosociala risker. Dysfunktionella effekter som påvisas i samband med downsizing medför försämrad tillit och arbetsproduktivitet samt minskat engagemang. Dessutom förbinds downsizing med följder av reducerad egenkontroll, delaktighet och inflytande. Andra konsekvenser är motstånd, förlorande relationer och fler mellanmänniska konflikter (Kivimäki, Vahtera, Pentti, Thomson, Griffiths, & Cox, 2001; Luthans & Sommer, 1999; Mishra & Spreitzer, 1998). Avgörande för hur kvarvarande personal reagerar, efter en downsizing, är om det efter en downsizing fortfarande finns en otrygghet exempelvis i form av hot om uppsägning. Huruvida individen har gjorts delaktig, haft insyn och inflytande i förändringsprocessen påverkar individens upplevelse av egenkontroll (Isaksson, Hellgren, & Pettersson, 1998). Vid uppsägningar har det visat sig vara viktigt för personalens förtroende för ledningen att procedurerna runt uppsägningarna hanteras rättvist ("procedural fairness") och att de beslut som fattas upplevs som gynnsamma för den enskilde anställda ("outcome favorability") (Armstrong-Stassen, 1998; Brockner & Siegel, 1997). Almers och Aronsson visar att graden av psykiskt obehag till följd av organisationsförändringar är mindre hos dem som haft egenkontroll, delaktighet och inflytande i förändringarna (Almers & Aronsson, 1991). Eftersom målet med mager organisation, eller mager produktion, är att med färre personer kunna producera mer,

åtföljs downsizing ständigt av ökade krav på den anställde men också av större ansvar (Westerlund, Ahlberg-Hultén, Alfredsson, Hertting, & Theorell, 2000).

Armstrong-Stassen (1998) studerar varför olika överlevargrupper inom en och samma organisation kan reagera olika på downsizing utifrån fler orsaker. Hon kommer fram till att kvinnor och män reagerar olika beroende på socialisering, olika förväntningar på könsrollen och på grund av skilda prioriteringar gällande arbete och familj. Utifrån ett organisationsperspektiv måste man dock komma ihåg att män och kvinnor vanligen uppehåller olika positioner med olika ställning i arbetsorganisationen som i sin tur påverkar beslutsutrymme. Om en jämförelse görs mellan kvinnor och män på samma position finner man dock inte dessa skillnader (Armstrong-Stassen, 1998; Kozlowski *m.fl.*, 1993). Jick och Mitz (Jick & Mitz, 1985) menar att kvinnor kan vara socialiserade så att de urskiljer stressfulla händelser på ett annorlunda sätt än män. Vid en organisationsförändring eller downsizing kan detta resonemang innebära att kvinnliga anställda upplever den mer negativt än sina manliga kollegor. Sweeney och McFarlin finner exempelvis att graden av rättvisa i samband med en downsizingsituation är väsentligare för kvinnliga anställda än för manliga. Detta tolkar de som att kvinnor är socialiserade till en större känslighet för vad som händer med andra individer (kollegor). En annan tolkning är att kvinnor har sämre eller saknar tillgång till informella maktbaser på arbetsplatsen, exempelvis kommunikationsnätverk. Mindre makt kan också antas vara relaterat till begränsat beslutsutrymme (Sweeney & McFarlin, 1997).

### *Arbetsrelaterad psykisk hälsa*

Begreppet arbetsrelaterad psykisk hälsa definieras genom summan av flera arbetsrelaterade attribut som sinsemellan samverkar och villkorar individens psykiska hälsa (Jahoda, 1958; Warr, 1987). Genom att studera attribut för arbetsrelaterad psykisk hälsa i samband med organisationsförändring, i kombination med individens konstruktion av organisationsförändring, kan det således vara möjligt att få ett mått på hur väl arbetsvillkoren i organisationsförändringssituationen, av individen, upplevs ge förutsättningar för bevarad, men också hur den kan generera, psykisk hälsa.

Warr (Warr, 1987) definierar inte explicit begreppet arbetsrelaterad psykisk hälsa. Istället framställs fem fundamentala komponenter som verkar avgörande för en god arbetsrelaterad psykisk hälsa:

1. Psykiskt välbefinnande (affective well-being) grad av tillfredsställelse med arbetssituationen som helhet
2. Kompetens (competence) hur väl individen kan hantera och ta sig an de krav som ställs

3. Autonomi (autonomy) d.v.s. i vilken grad individen är inifrånstyrd/oberoende
4. Strävan (aspiration) d.v.s. grad av motivation, ambition och intresse för omgivningen och en vilja till personlig utveckling
5. Integration (integrated functioning) d.v.s. samordning, harmoni, och meningsfullhet i tillvaron liksom en jämvikt mellan övergående press samt måluppfyllelse.

Warr identifierar omgivningsförhållanden som kan bidra till upprätthållandet av individens arbetsrelaterade psykiska hälsa exempelvis i samband med en organisationsförändring. Han liknar dessa förhållanden vid vitaminer eftersom de kan förväntas stärka, stimulera och aktivera individen. Vitaminerna har karaktären av både krav och resurser. Valet av vitaminmetaforen visar också på att tillgången på vitaminerna endast har verkan till en viss tröskel. För lite tillskott av vitaminer kan medföra en försämrad psykisk hälsa. Å andra sidan leder ett vitaminöverskott inte till något av värde. Warr urskiljer nio vitaminer eller centrala drag i omgivningen vars tillskott verkar som vitaminer för individen och därmed är betydelsefulla för hennes psykiska hälsa:

1. Möjlighet till kontroll, handlingsutrymme och inflytande
2. Möjlighet att använda kunskaper och färdigheter
3. Förekomsten av yttre, givna mål som ger ramar och tydliga krav
4. Variation
5. Tydlighet i omgivningen vilket främjar förutsägbarhet och rollkrav
6. Förfogande över pengar vilket möjliggör besluts- och handlingsutrymme
7. Tillgång till fysisk trygghet i form av elementära materiella medel
8. Möjlighet till social kontakt vilket kan borga för vänskap, stöd, samarbete och sociala jämförelser
9. Uppskattad social position vilket för med sig anseende, identitet och mening.

Förändringar av specifika variabler inom dessa determinanter, vilka ytterst handlar om grad av egenkontroll, delaktighet och inflytande, har visat sig ha samband med förändringar i arbetsrelaterad psykisk hälsa. Genomgripande organisationsförändring kan utgöra grunden för att tillgången på vitaminerna minskas varpå den arbetsrelaterade psykiska hälsan kan påverkas negativt (Warr, 1987).

Förutsättningar i omgivningen villkorar således i hög omfattning till huruvida individens psykiska hälsa upprätthålls. Inom ramen för det nya forskningsområdet ”Positive health” (Seligman, 2008) bygger man vidare på den positiva psykologin

(Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) och resonerar kring att individen naturligt själv strävar efter välbefinnande. Givet det sociala sammanhang individen verkar i strävar hon efter att balansera omgivningens krav med upprätthållandet av den egna psykiska hälsan. Positive health hämtar sin definition från den positiva psykologins något svävande begrepp "happiness" (Seligman, 2002) som bryts ner i aspekterna "positive emotion" (det goda livet), "engagement" (det engagerade livet) och "purpose" (det meningsfulla livet) (Seligman, 2008). Aspekterna känns igen men det intressanta är att dessa är relaterade till välbefinnande, produktivitet och hälsa och inte minst att detta genereras hos individen i samspelet med omgivningen. I downsizingsammanhang är det en utmaning att försöka förstå vilka vägar individen tar i syfte att upprätthålla och sträva efter psykisk hälsa. Utifrån begreppen egenkontroll, delaktighet och inflytande är det således intressant att tänka sig att individen faktiskt själv kan skapa sina förutsättningar för psykisk hälsa.

För att förstå individens roll i organisationens flexibilitet är det således avgörande att ha kunskap om hur individens förutsättningar att vara flexibel formas. Oavsett om organisationen betraktar sin roll i organisationsförändringskontexten som kompenserande eller regenererande, är det av vikt att individ och organisation har en tillitsfull relation. I den psykosociala arbetsmiljön balanseras och förhandlas individens behov med organisationens behov. I en god balans finns sannolikt tillit, lojalitet och förtroende. Organisationens krav kan balanseras av individens handlingsutrymme

### 3.4 *Förändringskompetens*

Kompetens har berörts ovan i bemärkelsen hur väl individen kan hantera och ta sig an de krav som ställs. Jahoda beskriver subjektiv kompetens utifrån begreppet "environmental mastery" (Jahoda, 1958) d.v.s. individens bemästrande av sin omgivning. Warr (1987) framställer den subjektivt kompetente individen som någon som har de psykologiska resurserna att balanserat svara på de intryck som interaktionen med omgivningen ger upphov till. Flera forskare konstaterar att individens psykologiska resurser, och därigenom hennes attityder och beteende, står i direkt relation till det framgångsrika genomförandet av organisationsförändringar (Avey *m.fl.*, 2008; Liu & Perrewe, 2005; Luthans & Youssef, 2004; Mossholder *m.fl.*, 2000). Med psykologiska resurser avses här inte personlighetsdrag. Fokus ligger snarare på en psykologisk kapacitet eller strävan hos individen som borgar för upplevelsen av positiv organisationsförändring, d.v.s. ett slags positivt organisationsförändringsbeteende (Wright, 2003) som ger acceptans och engagemang. Idén är också att denna kapacitet är utvecklingsbar och existerar i samspelet mellan individ och organisation (Luthans, 2002). En benämning för den ovan beskrivna kapaciteten i organisationsförändringssammanhang skulle kunna vara förändringsresurs.

Idén som förs fram nedan är dock att användandet av det närliggande begreppet förändringskompetens tydligare pekar på att individen själv genom konkret erfarenhet konstruerar sin förändringsresurs inom ramen för downsizing. Eftersom, som noterats ovan, downsizingsituationen sällan utfaller i termer av en för individen positiv organisationsförändring, d.v.s. individens utveckling riskerar snarare att begränsas än gynnas, är det troligt att individen på sikt börjar tvivla på att organisationens krav på flexibilitet kan balanseras av individens egna behov. Utifrån den egna erfarenheten från organisationsförändring, som utgör lärsituationer, drar individen aktivt sina egna slutsatser.

Tanken som kommer att utvecklas nedan är att det är denna erfarenhet, och lärandet utifrån denna som utgör förändringskompetens, som avgör kursen för individens acceptans och engagemang i framtida organisationsförändringskontext. Det tidigare använda begreppet tillit (existerande mellan individ och organisation) ställs i det här sammanhanget bredvid begreppet ”self-efficacy” (självförmåga eller självtillit). De slutsatser individen drar av sina erfarenheter från organisationsförändring, avgör sannolikt om hon kommer att uppleva sig utgöra en begränsande eller gynnsam resurs i organisationens strävan efter flexibilitet. Därutöver antas individens förändringskompetens även vara avgörande för den egna arbetsrelaterade psykiska hälsan.

### *Kompetens i en organisationsförändringskontext*

Det existerar huvudsakligen två olika perspektiv på innebörden av kompetens i en arbetskontext. Enligt det ena perspektivet attribueras kompetens till individen som en slags resurs eller beredskap som kan omvandlas till något produktivt. Enligt det andra perspektivet betraktas kompetens som konkret kunskap som krävs för att kunna uträtta en viss sorts arbete (Ellström, 1997). I denna avhandling ligger fokus på det första perspektivet på kompetens som Ellström (1992) utvecklar enligt följande:

*”Med kompetens menas en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja, och om möjligt utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder.” (s.20).*

Förändringskompetens är således nära förknippat med en psykologisk kapacitet eller potential att, inom ramen för arbetskontexten, hantera det som i det här fallet utgörs av en organisationsförändringssituation. Förändringskompetens tolkas här som förmågan att kunna identifiera, utnyttja och utvidga sitt tolknings-, handlings- och värderingsutrymme inom ramen för en organisationsförändringskontext. I citatet är även *relation* och *kontext* intressant. Kompetens betraktas som något relationellt (individ i samspel med organisation/omgivning) och kontextuellt (knuten till ett

sammanhang). I praktiken konstrueras således kompetens i en social situation. På individplanet utgörs potentialen av en funktion av kognitiva och känslomässiga förhållanden, personlighetsdrag och sociala förmågor. Innebörden spänner följaktligen över utmärkande egenskaper alltifrån intellektuell förmåga, attityder och värderingar, motivation och självförtroende till kommunikation och samarbetsförmåga (Ellström, 1997). Förändringskompetens kan således betraktas som något som existerar i relationen mellan individ och omgivning, och som gör avtryck på och utvecklar både individ och organisation.

### *Förståelse villkorar lärande*

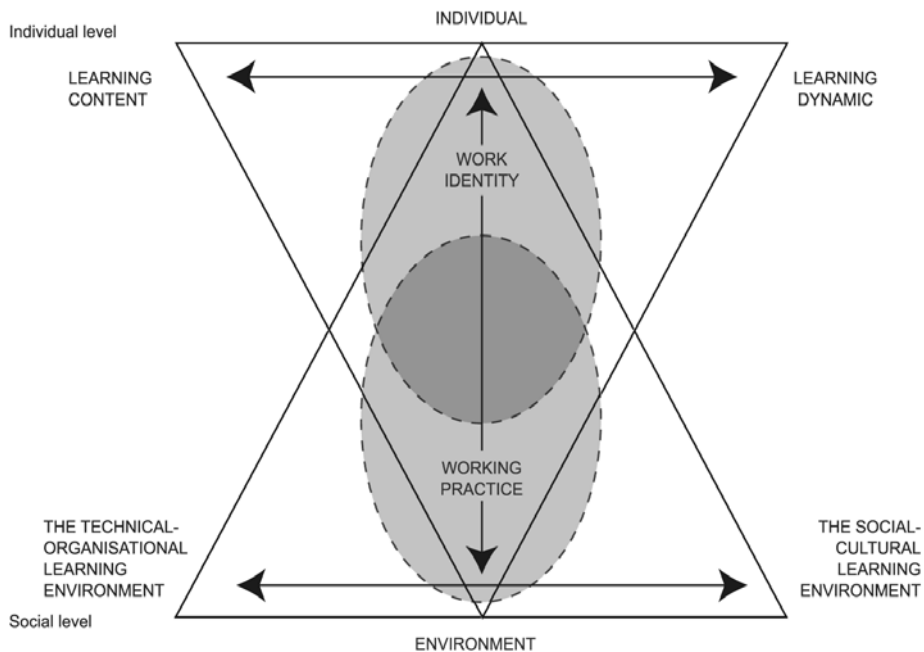
Sandberg definierar mänsklig kompetens i arbetslivet som bestående av ”*knowledge and skills in action*” (s. 7), d.v.s. de kunskaper och förmågor som tas i bruk i samband med själva utförandet (Sandberg, 1994). Lärande är nära relaterat till kompetens genom att inhämtandet av nya kunskaper och färdigheter förutsätts för att utveckla och bevara kompetensen. Denna beskrivning bidrar till att se att förändringskompetens kan utgöras av de kunskaper och färdigheter som individen agerar utifrån i ett förändringssammanhang. Fokus för utvecklandet och bevarandet av kompetens ligger dock i det här sammanhanget inte på anskaffandet av mer kunskap. Istället handlar det om fördjupade kunskaper och färdigheter. Sandberg menar att det är individens förståelse för sitt arbete som formar, organiserar och utvecklar kunskaper och färdigheter till en unik kompetens (Sandberg, 1994).

Förändringskompetens kan utifrån ett förståelseperspektiv på kunskaper och färdigheter antas bygga på, och alternativt också vara ett mått på, individens förståelse för och meningsskapande i organisationsförändring. Följaktligen kan kunskaper om individens förståelse av organisationsförändring sökas i hur de skapar eller har skapat mening och innebörd kring organisationsförändring. Förändringskompetens konstrueras således av erfarenheter från tidigare och/eller i pågående förändringssammanhang (Tsoukas & Mylonopoulos, 2004).

### *Förändringskompetens - resultat av samspel*

Med utgångspunkt i att förändringskompetens existerar i relationen mellan individ och omgivning, är det naturligt att tänka sig att det är där som förutsättningar för lärande av organisationsförändring formas. Illeris illustrerar det komplexa förhållandet mellan individ och omgivning i vilket lärande villkoras (se figur 1). Samspelet illustreras genom två trianglar som läggs över varandra. Trianglarnas baslinjer visar å ena sidan att lärandet för individ och omgivning villkoras var för sig

på olika nivåer. Å andra sidan visar det skuggade fältet att dessa nivåer är förbundna. I figuren illustreras således den dialektik som finns mellan individ och omgivning (Illeris, 2004). Det är således i dialektiken mellan individen och den sociokulturella omgivningen som individens lärande av organisationsförändringar sker. Förändringskompetens gestaltas således i interaktionen mellan individ och omgivning och kan exempelvis ges uttryck i den psykosociala arbetsmiljön.



Figur 1.

Illeris modell över lärande i arbetslivet (Illeris, 2004, s.438)

Förändringskompetens står således i nära relation till individens förståelse för organisationsförändring. Utifrån upplevd eller faktisk handlingsförmåga och tolkningsutrymme utvecklar individen förståelse för och skapar mening både kring organisationsförändring som fenomen och i en specifik förändringssituation. Lärande är nära relaterat till förändringskompetens på så vis att införlivandet av nya kunskaper och färdigheter förutsätts för att utveckla och bevara förändringskompetensen och därmed handlingsförmågan. Enligt denna beskrivning, upprätthålls och utvecklas förändringskompetens och därmed handlingsförmåga genom individens möjlighet att ständigt skapa ny mening och innebörd i förhållande till organisationsförändring. Eftersom förändringskompetensen existerar i relationen mellan individ och orga-

nisation, är det naturligt att tänka sig att det är i den relationen som lärande och därmed förståelse förändras och utvecklas.

### *Förändringskompetens – alltid en kvalifikation?*

Utifrån Ellströms (1997) definition av kompetens beskrivs kvalifikation som den formella kompetens som krävs för att utföra en specifik arbetsuppgift. Den verkliga kompetensen hos individen omfattas emellertid ofta av en potential som går utöver den formella kompetensen. Den verkliga kompetensen är inte bara resultatet av formell utbildning utan utgörs även av resultatet av reflekterade erfarenheter och individens lärdomar därav (Ellström, 1997). Förändringskompetens kan utifrån detta förhållande både vara ett resultat av lärande genom riktade utbildningsinsatser i samband med organisationsförändring och vardagslärande från konkreta organisationsförändringssituationer. Anställda med kompetens som bygger på erfarenhet och reflektion anses generellt vara en värdefull resurs i en organisation. I annonser som ledigförklarar anställningar efterfrågas vanligen både en formell kompetens och det som kan beskrivas som en kapacitet eller potential. I anställningsannonsen uttrycks efterfrågan på denna genom att den sökande exempelvis förväntas ha arbetslivserfarenhet.

Individens samlade kompetens har studerats utifrån begreppet tyst kunskap (Polanyi, 1974). Polanyi använder begreppet ”tacit knowing” när han framställer processen i vilken kunskap skapas. Begreppet antyder att det, förutom att det finns en kunskap som kan uttryckas i ord, också finns en sorts kunskap som vi har svårt att sätta ord på men som ändå finns där som ett stöd i tillvaron och som fungerar vägledande för vårt beteende. I arbetssituationen lär sig individen genom att utföra olika arbetsuppgifter eller genom att erfara olika situationer. Rimligen har individer tyst kunskap även om organisationsförändring. Polanyi menar att tyst kunskap är situationsbunden och behöver således relateras till en kontext för att kunna uttryckas. När individen ställs i en organisationsförändringssituation är det troligt att tyst kunskap om organisationsförändring träder fram och bidrar till att skapa mening åt individen.

Rolf visar på vilken roll traditioner spelar i en praktik i utövandet av professionell kunskap. Utifrån ett resonemang om kunskapens uppkomst är hans tes att personlig kompetens blir till inom en professionell tradition. Där existerar det ett samspel mellan tyst praktiskt kunnande, som finns integrerat inom individerna, och uttrycks i praktisk yrkesutövning (Rolf, 1991). Försäkringskassanställdas förändringskompetens skulle utifrån detta resonemang kunna härledas till omständigheter för organisationens tillblivelse och utveckling.

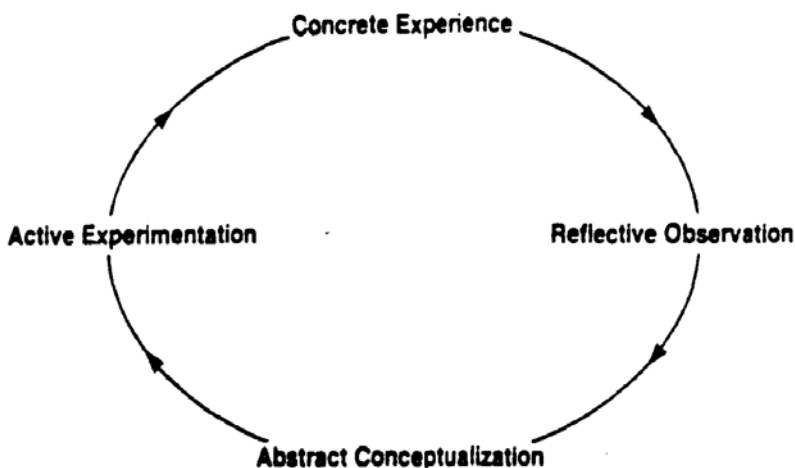


## *Erfarenhetsbaserat lärande*

Erfarenhetsbaserat lärande bygger, till skillnad från lärande som inte är erfarenhetsbaserat, på två principer: kontinuitet och interaktion. Enligt principen om kontinuitet, utgår lärandet från en erfarenhet bakåt i tiden och får konsekvens för individens framtida erfarenheter. Principen om interaktion bygger på förutsättningen att erfarenheten är relaterad till en interaktion mellan individen och hennes omgivning (Dewey, 1938). Förändringskompetens enligt principen om kontinuitet skulle följaktligen formas genom resultatet av individens erfarenheter av tidigare organisationsförändringar (erfarenhet bakåt) och de lärdomar som individen i interaktion med omgivningen, enligt principen om interaktion, dragit av dessa erfarenheter. Men erfarenheter, och lärdomar av dessa, verkar också vägledande för framtida förändringsrelaterade lärdomar i interaktion med omgivningen. Individen erfar nya organisationsförändringar genom erfarenheter och reflektioner av tidigare organisationsförändringar. Kolb har illustrerat det erfarenhetsbaserade lärandets process (se figur 2) vilket kan användas för att förstå hur förändringskompetens skapas. Modellen kan illustrera hur individens konstruktion av organisationsförändring kan tänkas formas i ständigt samspel med händelser i omgivningen. Individens konkreta erfarenhet, exempelvis från downsizingsammanhang, reflekteras, abstraheras och prövas. Erfarenheterna från denna process påverkar sedan den nya erfarenheten (Kolb, 1984).

## *Förändringskompetens på gruppnivå*

De erfarna förändringarna såväl som kommande förändringar konstrueras i en social kontext. Detta innebär att individen är aktiv i konstruerandet av såväl sin egen som andras förändringskompetens. På samma vis som individers lärande och kompetens bygger på förståelse, gör även gruppernas lärande och kompetens det. Cook och Yanow menar att gemensam förståelse för ett fenomen uppstår när tillräckligt många individer interagerar och upprättar gemensamma symboler, språk och beteende d.v.s. en kultur (Cook & Yanow, 1993). En grupp i en organisation skulle kunna göra liknande erfarenheter och således utveckla en slags förändringskompetenskultur.



Figur 2.

Originalfigur av Kolbs "Experiential learning model", 1984, sid. 235

### *Förändringskompetens – också en egenskap?*

Till skillnad från ett förståelseperspektiv, utgår ett rationellt perspektiv på kompetens från att individen kan ha en viss uppsättning av givna förändringsrelaterade egenskaper som ger utslag oberoende av situation. Ett sådant betraktelsesätt riktar i huvudsak fokus på baslinjen för individnivån i Illeris modell. En företrädare för detta perspektiv är Boyatzis som ringar in kompetens som ett drag eller en förmåga hos individen som utgör både en del av individens självbild och ett underliggande karaktäristikum hos individen (Boyatzis, 1982). Förändringskompetens skulle således kunna omfattas såväl av individens personlighet, identitet och insikt som av anspråk, värderingar och framtidstro. Följden av ett rationellt perspektiv på förändringskompetens blir att individens personlighet utgör ett antal handlingsaspekter som kommer till uttryck i samspel med omgivningen. Det handlar således om en förmåga att utifrån givna kriterier (egna och andras) hantera en situation så framgångsrikt som möjligt. Aronsson m.fl. (Aronsson, Svensson, Leksell, & Sjögren, 1995) beskriver den förändringskompetente som någon som:

*"Ser möjligheter, är nyfiken, vill pröva nytt, kan lösa problem, ta initiativ och driva på förbättringar."(s.21)*

## *Begreppet Förändringskompetens*

Två begrepp hjälper till att konkretisera det som här kan avses med förändringskompetens och dess kompenserande effekt för olika individutfall: ”Self-efficacy” och ”Coping”. Bandura har myntat begreppet self-efficacy (Bandura, 1977) d.v.s. tron på den egna förmågan eller förväntningar på vad man anser sig kunna klara av. Om individen inte anser sig klara av situationer eller har ringa förväntningar på sig själv i en viss kontext, påverkar det resultatet av handlingarna. Wood och Bandura (1989) definierar vidare self-efficacy som individens uppsättning av uppfattningar om sin förmåga att utföra, hantera och bemöta en rad situationella krav. Uppfattningen om den egna förmågan är direkt relaterad till förväntningarna på sig själv. Det styr i sin tur intresset för utmaningar, grad av ansträngning för att uppnå uppsatta mål samt med vilken ihärdighet ansträngningen genomförs (Wood & Bandura, 1989).

Individens self-efficacy spelar en central roll vid organisationsförändringar. Begreppet tillämpas i organisations-förändringskontexten under benämningen ”change-related self-efficacy” och dess medierande effekt på olika individutfall har studerats utifrån olika perspektiv. Exempelvis avgör den hur en individ kommer att reagera både på förändringen som företeelse men också på vad förändringen innebär konkret (McDonald & Siegall, 1996). Främst handlar det om hur väl individen fungerar i arbetsorganisationen trots förändringar (Wanberg & Banas, 2000). Individer med låg uppfattning om den egna förmågan kommer sannolikt att undvika aktiviteter som överskrider den egna förmågan som de uppfattar den. Vice versa gäller om uppfattningen om den egna förmågan är hög (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Self-efficacy hos anställda har visat sig vara positivt korrelerat med engagemang (Herold, Fedor, & Caldwell, 2007), arbetstillfredsställelse och därmed låg personalomsättning (Rafferty & Griffin, 2006) samt utgör en buffert mot negativa följor av en pressad arbetssituation i samband med organisationsförändring (Cooper, Dewe, & Driscoll, 2001).

Förändringskompetens kan så här långt, utifrån ett rationalistiskt perspektiv, sammanfattas som individens givna psykologiska kapacitet i en organisations-förändringskontext. Denna kapacitet kan i sin tur vara resultatet av individens uppfattning om sin egen förmåga och den i handling prövade förmågan. I likhet med att distinktionen mellan kvalifikation och kompetens kan poängteras (Ellström, 1997), kan även self-efficacybegreppet förbindas med kompetens genom distinktionen mellan objektiv kompetens, som avser faktisk kompetens, och subjektiv kompetens, som avser en individs subjektiva uppfattning om sin kompetens vilket i båda fallen får konsekvenser för individens agerande i en förändringskontext. Warr (1987) beskriver subjektiv kompetens i reglerande termer nämligen som en förutsättning för arbetsrelaterad psykisk hälsa utifrån både objektiv och subjektiv kompetens.

Subjektiv kompetens, i betydelsen individens bemästrande och hanterande av interaktionen med omgivningen, kan knytas till begreppet coping (Lazarus &

Folkman, 1984). Enligt copingteorier grundlägger individen, genom erfarenhet, både sin självbild och sina värderingar, mål och förhållningssätt. Dessa avgör bedömningen av omgivningens krav och den upplevda möjligheten att hantera dem (coping). Det handlar alltså om individens förmåga att konstruktivt bemästrande situationer. Lazarus och Folkmans teori om hanterandet av stress utgår från att individens förhållningssätt till stressfulla händelser är en process som börjar med individens kognitiva och affektiva bedömning (appraisal) av situationen. Individens psykiska hälsa står direkt i relation till med hjälp av vilka strategier individen bedömer sig kunna hantera situationen och hur effektiva dessa strategier är. Såväl bedömningen av situationen som hanteringen av densamma, är avhängiga förutsättningar och resurser hos individen. Förutsättningar hos individen, såsom personlighet och livsstil, inverkar på hanterandet av organisationsförändring och den stress som denna medför, har sedan länge dominerat stressforskningen medan perspektiv som studerar förutsättningar i omgivningen, har trots konstaterad vikt, studerats i mindre utsträckning (Martin, Jones & Callan, 2005).

Innehållet i begreppet Förändringskompetens betraktas fortsättningsvis i denna avhandling som bestående av de inbördes beroende begreppen:

- Kompetens - i betydelsen av potential eller resurs, byggd på erfarenhetsbaserat lärande
- Self-efficacy - individens subjektiva uppfattning om sin förändringsrelaterade förmåga
- Appraisal och Coping – den faktiska uppskattningen av, och bemästrandet i, förändringssituationen

Utgångspunkten är att ovanstående begrepp innehållsmässigt utvecklas och existerar i samspel mellan individ och omgivning.

### 3.5 *Konklusion*

Eftersom organisationer oupphörligen ställs inför förändringar görs här gällande vikten av att organisationen utvecklar en kapacitet att bemästra detta, en flexibilitet. Särskilt betonas individens betydelse för att organisationen skall vara flexibel. För den försäkringskasseorganisation som beskrivits tidigare torde det innebära en beredskap att snabbt ställa om organisationen och därigenom bemästra en mångfald av variabla omständigheter.

Det är individen som i hög grad, genom att förlika sig med organisationens krav på flexibilitet, möjliggör organisationens bemästrande. Individen tolkar subjektivt resultatet av organisationsförändringars gagn för egen del och för organisationen. Positiv organisationsförändring uppfylls när en förändring enligt individens

bedömning tillför värden till och i organisationen samtidigt som de egna psykologiska resurserna tillvaratas, återskapas och utvecklas. Sådana förhållanden upprätthåller och utvecklar individens psykiska hälsa. När den försäkringskassanställda bedömer positiv organisationsförändring kan man tänka sig att hon gör detta i förhållande till alla sina tre relationer, klienten, organisationen och regelverket.

Organisationsförändring syftar normalt till att effektivisera verksamheten. Medlet är exempelvis downsizing. Inom offentlig sektor är downsizing främst sammankopplat med personalnedskärning som vanligen leder till ökad belastning på kvarvarande personal. Därför riskerar organisationsförändring specifikt inom Human-serviceorganisationer, exempelvis Försäkringskassan, att inte uppfylla kriteriet för positiv organisationsförändring.

Tillvaratagandet och utvecklandet av individens psykologiska resurser antas vara en förutsättning för arbetsrelaterad psykisk hälsa. Faktorer i individens psykosociala arbetsmiljö antas kunna kompensera för att psykisk hälsa upprätthålls och utvecklas även i en downsizingsituation. Faktorer i den psykosociala arbetsmiljön kan även främja individens egna försök att själv generera förutsättningar för psykisk hälsa.

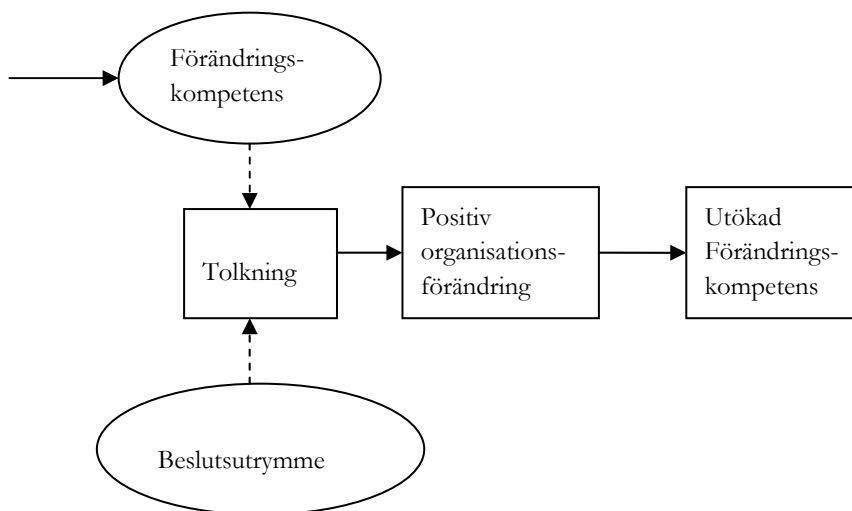
Organisationsförändring ställer individen inför en kravfylld situation. I det teoretiska avsnittet poängteras vikten av att individen upplever sig ha beslutsutrymme i denna situation eftersom det ger förutsättningar för psykisk hälsa. Genom att individen upplever sig ha egenkontroll, delaktighet och inflytande i förändringssituationen uppväger detta den kravfyllda situationen. Utifrån ett kompensatoriskt perspektiv förutsätts organisationen tillse att individen ges beslutsutrymme. Utifrån ett perspektiv på individen som en självreglerande varelse kommer individen att själv skapa sitt beslutsutrymme och därmed villkora sin egen utveckling. Den försäkringskassanställdes faktiska, upplevda och skapade handlingsutrymme har stor betydelse för upprätthållandet av den psykiska hälsan.

Individens reella och upplevda förutsättningar för psykisk hälsa antas formas och existera i relation till förutsättningar för beslutsutrymme i den psykosociala arbetsmiljön. Teorier om det psykologiska kontraktet bidrar till förståelse för individens roll för organisationens flexibilitet och hur relationen mellan organisation och individ byggs upp. Individens förväntningar och åtaganden gentemot organisationen, och att dessa infrias även under organisationsförändring, skapar en relation av tillit. När det finns tillit utökas det psykologiska kontraktets emotionella bredd. När ett psykologiskt kontrakt av relationell och emotionell karaktär bryts, exempelvis i samband med downsizing, får detta allvarliga konsekvenser för tilliten vilket kan påverka förtroende och lojalitet. Brutna kontrakt kan också relateras till psykisk ohälsa. Anställda i Human-service organisationer antas ha relationella emotionella kontrakt som med stor rörlighet vilket kan antas vara gynnsamt för organisationens flexibilitet. Ständiga förändringar av downsizingkaraktär, ställer sådana krav på individen att brott i det psykologiska kontraktet riskeras. Upprepade

brott urholkar kontraktet och därmed tilliten, vilket torde begränsa organisationens kapacitet och därmed flexibilitet.

Utifrån ett lärandeperspektiv understryks hur individen aktivt, genom samspelet med sin omgivning, tolkar och drar slutsatser om organisationsförändring. Resultatet av denna tolkning antas frambringa en slags förändringskompetens med vars hjälp individen navigerar inom ramen organisationsförändringskontexten. Frontlinjebyråkratens erfarenhet av givet eller egenhändigt skapat handlingsutrymme i samband med organisationsförändring kan antas villkora förändringskompetens. För Försäkringskassan torde det vara väsentligt att personalen ständigt utvecklar ny förändringskompetens då det kan antas vara relaterat till individens psykiska hälsa, men även gynnsam för organisationens flexibilitet.

I figur 3 illustreras ovanstående teoretiska resonemang. Positiv organisationsförändring är individens tolkning av huruvida en organisationsförändring varit eller är till gagn för såväl organisationen som individen själv. Resultatet av denna process blir en del av individens Förändringskompetens. Ringarna illustrerar hur individens Förändringskompetens, som antas vara ett resultat av erfarenheter från tidigare förändringsprocesser, tillsammans med Beslutsutrymme antas vara avgörande för tolkningen.



Figur 3.

Modell över den tänkta processen i vilken individens Förändringskompetens utvecklas.

### 3.6 *Preciserat syfte och forskningsfrågor*

Avhandlingens empiriska studie inriktas mot att fördjupa kunskapen om förhållandet mellan individens förutsättningar, i form av förändringskompetens, och beslutsutrymme (hur figurens ellipser förhåller sig till varandra). Avhandlingens empiriska del ämnar besvara följande forskningsfrågor:

1. Vad i individens bakgrund kan knytas till individens förändringskompetens?
2. Hur kan Förändringskompetens relateras till individens upplevelse av beslutsutrymme, d.v.s. förutsättningar för psykisk hälsa i den psykosociala arbetsmiljön?
3. Vilka förutsättningar för psykisk hälsa i den psykosociala arbetsmiljön kan knytas till individens utvecklande av en för organisationen gynnsam respektive begränsande Förändringskompetens?

## 4 Metod

### 4.1 *Studiens design*

Med mål att besvara forskningsfrågorna, genomfördes den empiriska delen av avhandlingen som tidigare nämnts inom ramen för en planerad förändring i en organisation: samgåendet mellan Malmöhus Läns Allmänna Försäkringskassa och Kristianstad Läns Allmänna Försäkringskassa. Avsikten var att, inom ramen för en substantiell organisationsförändring, besvara forskningsfrågorna. Studien utformades utifrån avsikten att följa samma individer över tid i nära tidsmässig anslutning till samgåendet.

Tankemässigt antogs den episodiska förändringens förutsättningar i utvecklandet av studiens design, d.v.s. att det fanns ett före-, under- och eftertillstånd. Det var viktigt att förhålla sig till när samgåendet skulle ske i tid och anpassa mätpunkter utifrån det. Valet av ett företillstånd fordrade en tidpunkt när samgåendet fortfarande var relativt obekant för undersökningsgruppen. Undertillståndet krävde en tidpunkt när samgåendet som händelse antogs kulminera i individernas tillvaro. Till sist fordrades en eftertidpunkt när samgåendet ansågs var genomfört. Samgåendet studerade således utifrån tanken om tre stadier.

### 4.2 *Undersökningsgruppen*

Vid tidpunkten för första mättillfället hade Malmöhus Läns Allmänna Försäkringskassa (M) 1139 anställda fördelat över ett centralkontor och 26 lokalkontor. Kristianstad Läns Allmänna Försäkringskassa (K) hade vid samma tidpunkt 469 anställda fördelat över ett centralkontor och 13 lokalkontor.

#### *Urval*

Studiens deltagarurval gjordes med utgångspunkt att under samgåendet följa samtliga individer vid de båda centralkontoren och samtliga individer vid ett urval lokalkontor tillhörande respektive M och K. Vid urvalet togs hänsyn till ursprunglig länskassatillhörighet och till lokalkontorets storlek. Lokalkontorets storlek var betingad av ortstorlek. Då Malmöhus Län är en storstadsregion följde att lokalkontoren i M i genomsnitt hade fler anställda än de i K. Detta förde med sig att fyra lokalkontor (varav två lokalkontor hade mer än 50 anställda) valdes ut från M, medan fem



lokalkontor valdes från K (varav ett lokalkontor hade mer än 50 anställda). Urvalet från M och K gjordes endast i syfte att uppnå antalsmässig representativitet från M respektive K. Totalt gjordes ett urval av 428 individer.

### 4.3 *Mätinstrument: bakgrundsförhållanden*

I syfte att besvara studiens frågeställningar utarbetades ett frågeformulär. Förutom förutsättningar för psykisk hälsa i den psykosociala arbetsmiljön mättes personliga bakgrundsförhållanden som kunde tänkas predicera förutsättningarna, se tabell 1.

*Tabell 1.*

Aspekter i den psykosociala arbetsmiljön. Siffrorna inom parantes anger mättillfälle.

Erfarenhetsrelaterade bakgrundsvariabler		Förutsättningar för psykisk hälsa i den psykosociala arbetsmiljön
Personliga (1)	Förändringsrelaterade (1)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kön</li> <li>• Omfattning av tjänst</li> <li>• Ålder</li> <li>• Anställningstid</li> <li>• Hierarkisk befattning</li> <li>• Utbildningsnivå</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förväntad förändringsintensitet</li> <li>• Kvantitativ erfarenhet av organisationsförändring</li> <li>• Kvalitativ erfarenhet av organisationsförändring</li> <li>• Förändringsberedskap</li> <li>• Funderingar på att sluta sitt arbete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psykiskt välbefinnande (1-3)</li> <li>• Autonomi (1-3)</li> <li>• Aspiration (1-3)</li> <li>• Social integration (1-3)</li> <li>• <b>Förändringskompetens (1-3)</b></li> <li>• Personligt initiativ (3)</li> </ul>

#### *Personliga bakgrundsvariabler*

Avsikten med de personliga bakgrundsvariablerna var främst att studera deras relation till förändringskompetens, d.v.s. besvarandet av forskningsfråga 1. När det gäller kön, visar Coyle att kvinnor och män gör olika erfarenheter i samband med organisationsförändring. Till följd av arbetets intensifiering ges exempelvis kvinnor i mindre utsträckning i praktiken mindre möjlighet att arbeta deltid. När det gäller makt och ansvar, visar Coyle vidare att omstrukturering i samband med omorganisation ofta leder till att ansvar delegeras neråt i organisationen där kvinnor ofta befinner sig. Men sällan ackompanjeras detta ansvar med ökade befogenheter. Tvärt om, tycks makten istället centraliseras. Skapandet av platta organisationer genererar därför sällan

möjligheter för kvinnors karriärutveckling eller för ökat medbestämmande eller deltagande i beslutsprocesser. Snarare innebär det bara mer arbete (Coyle, 1996). Betydelsen av kön och genus inom Försäkringskasseorganisationen har även behandlats tidigare i avhandlingen.

Förutom kön, anses äldre och lågutbildade vara extra utsatta i samband med omstruktureringar (de los Reyes, 2000). Det existerar en föreställning, både hos unga och äldre, att äldre anställda skulle vara motståndare till förändring eller ha svårare att engagera sig i förändring. Resultat som visar på att äldre i högre grad uppvisar motstånd mot förändring har tolkats som att äldre är mer fast i att saker och ting är på ett visst sätt (Cordery, Sevastos, Mueller, & Parker, 1993). Madsen, Miller och John studerade kön, utbildningsnivå, ålder och anställningstid i relation till organisationsförändringsvariabler ("readiness for change", "identification", "involvement", "loyalty" och "organizational commitment") men fann endast ett signifikant (positivt) samband mellan ålder och involvement (Madsen *m.fl.*, 2005). I en uppföljande studie studerade Madsen, John och Miller samma bakgrundsvariabler specifikt i förhållande till teorin om "margin in life" (MIL) (McClusky, 1963). Teorin handlar om vuxnas potential i en specifik situation och baseras på utrymmet ("margin") mellan den energi ("load") som krävs för att hantera situationen och den faktiska energi som individen upplever sig ha ("power"). För att lärande och utveckling skall ske, behöver individen mer power än load och att utrymmet mellan dessa är stort. Stort beslutsutrymme ger fler handlingsalternativ för individen. Madsen, John och Miller fann i en organisationsförändringskontext att ålder var positivt relaterat till MIL. Dessutom fann de att anställningstid och utbildningsnivå var negativt korrelerat med MIL. De med kortare anställningstid ansågs vara mindre fast i en kultur och hade därmed större handlingsutrymme (detta skulle dock även kunna förklara det omvända, och därmed sambandet med ålder, d.v.s. ju längre vistelse i en organisation desto enklare att navigera i existerande kultur). Hög utbildningsnivå är ofta förenat med mer ansvar och därmed högre arbetsbelastning vilket förklarar mer load. Det kanske mest intressanta är dock att MIL i samband med organisationsförändrings regleras både av interna och externa faktorer vilket är viktigt ur ett organisationsstrategiskt perspektiv. Detta faktum kan förklara att de personliga variablerna ger skiftande utfall. Ibland kan de associeras till beteenden i samband med omorganisation och ibland inte (Madsen, John, & Miller, 2006).

### *Bakgrundsvariabler relaterade till organisationsförändring*

Även bakgrundsvariabler anknutna till förändring antogs vara relaterade till förändringskompetens. Förväntad Förändringsintensitet avsåg urskilja de individer som företrädesvis berördes av samgåendet (till skillnad från en mindre intensiv förändringssituation). Kriteriet för att placeras i gruppen med hög förändrings-

intensitet var att individen vid första mättillfället var placerad vid något av de båda centralkontoren. Utöver de centralkontorsanställda, ingick de som i samband med samgåendet fick nya arbetsuppgifter och/eller geografiskt bytte arbetsplats.

Kvantitativ erfarenhet av organisationsförändring avsåg att fånga förändringsvana. Tanken var att, i linje med Bareil, Savoie och Meunier (2007), ju fler förändringar en individ varit med om desto större förändringskompetens. Eftersom förändringskompetens antas bygga på erfarenhetsbaserat lärande, syftade kvalitativ förändringsvana att fånga om tidigare förändringar associerades med något positivt eller negativt för individen. Enligt de två principerna för erfarenhetsbaserat lärande (kontinuitet och interaktion), bygger erfarenhetsbaserat lärande på en erfarenhet bakåt i tiden som får konsekvens för individens agerande framåt i tiden. Kvalitativ förändringsvana skulle därför kunna predicera förändringskompetens (Dewey, 1938; Ellström, 1997).

Förändringsberedskap mätte om individen kände sig rustad inför samgåendet. I likhet med begreppet ”Readiness for change” avsågs att fånga om undersökningsdeltagarna var känslomässigt förberedda inför det som komma skulle. Eftersom ”readiness for change” anses kunna varsla om ett eventuellt motstånd mot förändring (Armenakis m.fl., 1993), var det angeläget att iaktta känslan av att vara rustad i förhållande till förändringskompetens.

Att individen har funderingar på att sluta sitt arbete (”turnover intentions”) brukar studeras i anslutning till utfallet av organisationsförändring och vara nära förknippat med brutet psykologiskt kontrakt och därmed minskat engagemang (Bellou, 2008; Farrell, 1983; Robinson & Rousseau, 1994). Eventuellt skulle funderingar på att sluta sitt arbete kunna relateras till initial förändringskompetens.

#### **4.4 *Mätinstrument: Förutsättningar för arbetsrelaterad psykisk hälsa***

Studien hade som mål att fånga individers upplevelser av aspekter i den psykosociala arbetsmiljön som förbinds med villkor för psykisk hälsa. Frågeformuläret inrymde övergripande frågeområden som vanligen används i syfte att spegla aspekter i den psykosociala arbetsmiljön. Dessa områden identifierades redan under 60-70-talen (Hackman & Oldham, 1976; Thorsrud & Emery, 1969) och aktualiseras än idag på den agenda som problematiserar förutsättningarna för arbetsrelaterad hälsa specifikt i samband med downsizing (Kelloway, Teed, & Kelley, 2008; Marks, 2007). Frågeområdena som användes här var ”Psykiskt välbefinnande”, ”Kompetens”, ”Autonomi”, ”Aspiration” och ”Social integration” d.v.s. de av Warr (1987) fem benämnda komponenterna i den psykosociala arbetsmiljön som ger förutsättningar för arbetsrelaterad psykisk hälsa. I organisationsförändringskontexten antas dessa

områden ytterst utgöra mått på individens beslutsutrymme genom egenkontroll, delaktighet och inflytande, mått som alla kan relateras till arbetsrelaterad psykisk hälsa (Spector, 1986). Med *förutsättningar* för psykisk hälsa i den psykosociala arbetsmiljön, avses fortsättningsvis individens upplevda möjlighet till egenkontroll, delaktighet och inflytande (EDI) i organisationsförändringskontexten.

Frågeområdena operationaliserades i form av påståenden till vilka respondenterna, med utgångspunkt i en fem-gradig Likertskala, ombads indikera sin tillfredsställelse med möjligheterna till eller tillgång på olika ”vitaminer” i den psykosociala arbetsmiljön. Grad ett indikerade liten möjlighet/förekomst och grad fem indikerade stor möjlighet/förekomst av den aktuella förutsättningen i den psykosociala arbetsmiljön i samband med samgåendet. I det följande presenteras hur de olika frågeområdena operationaliserades. I tabell 4 presenteras samtliga mätskalor med antal ingående variabler.

### *Psykiskt välbefinnande*

Positiva känslor kan reducera effekten av stressfulla händelser och bidra till att individen mer effektivt kan hantera dessa genom att de har en avkopplande, upprätthållande och återskapande inverkan (Lazarus & Folkman, 1984). Förutsättningar för arbetsrelaterat psykiskt välbefinnande mättes utifrån en mätskala för arbetstillfredsställelse och fyra mätskalor för arbetsrelaterad affektiv<sup>5</sup> hälsa.

Arbetstillfredsställelse mättes med Warr, Cook och Walls (1979) skala ”Overall job satisfaction” som med hjälp av 15 variabler inrymmer individens arbetstillfredsställelse både vad gäller arbetets inre (exempelvis grad av variation) och yttre förhållanden (exempelvis lön). Mätskalan benämndes *Arbetstillfredsställelse*.

Arbetsrelaterad affektiv hälsa, ”affective well-being”, mättes med utgångspunkt från de två upplevelsedimensionerna ”pleasure” och ”activation”. Feldman Barrett och Russel (Feldman Barrett & Russell, 1998) och Watson och Tellegen (Watson & Tellegen, 1985) föreslår att affekt betraktas som innehållande två bipolära men oberoende dimensioner: grad av positiv affekt och frånvaron av negativ affekt, ”pleasantness” och ”unpleasantness”, och grad av hög och låg aktivitet, ”activation” och ”deactivation”. Positiv affekt mättes således utifrån adjektiv som antydde förekomsten av både aktivitet (exempelvis ”intresserad”, ”entusiastisk” och ”engagerad”) och benämndes *PA-A* (Positiv Affekt - Aktiv) och av inaktivitet (exempelvis ”avslappnad”, ”harmonisk” och ”lugn”) benämnd *PA-P* (Positiv Affekt - Passiv). På liknande vis mättes frånvaron av negativ affekt med hjälp av adjektiv som antydde

---

<sup>5</sup> Affektiv = känslomässig, emotionell.

förekomsten av både aktivitet (exempelvis ”spänd”, ”irriterad” och ”frustrerad”) och benämndes *NA-A* (Negativ Affekt – Aktiv) och av inaktivitet (exempelvis ”nedstämd”, ”utmattad” och ”trött”) benämnd *NA-P* (Negativ Affekt – Passiv). Indelningen i positiv och negativ affekt med utgångspunkt från aktivitet och passivitet var intressant att försöka omsätta i en förändringskontext. Affekt representerades här av såväl den språkliga beskrivningen som den medvetna känslomässiga upplevelsen hos individen (Feldman Barrett & Russell, 1999). Det var rimligt att tro att förutsättningar i den psykosociala arbetsmiljön inbegrep affekt. Men givet att förändring fordrar någon form av aktivitet, kunde det förmodas att känslor av aktiv karaktär snarare än känslor av passiv karaktär skulle kunna vara av godo, över tid, oberoende av relationen till positiv eller negativ känslöstämning.

Flera studier (Russel & Carroll, 1999; Terraciano, McCrae, & Costa, 2003; Warr, Barter, & Brownbridge, 1983; Watson, Clark, & Tellegen, 1988; Watson & Tellegen, 1985) behandlar frågan kring bipolaritet eller beroende mellan positiv och negativ affekt och argumenterar främst för att det inte föreligger ett samband mellan dimensionerna. Konceptet kring aktivitetsdimensionen är inte nytt. Det speglar en upplevelsedimension som kan liknas vid affekt i kombination med mobilisering av energi. Det som här avses med aktivitet är att positiv och negativ affekt implicit även står i förbindelse med energi (Watson & Tellegen, 1985). Positiv sinnestämning har visat sig ha en reglerande verkan på beteende och attityder vilket således är av betydelse för individens bedömning av positiv organisationsförändring och organisationsförändringens utfall (Avey *m.fl.*, 2008).

### *Förändringskompetens*

Den andra komponenten i den psykosociala arbetsmiljön som Warr (1987) beskrev som en förutsättning för arbetsrelaterad psykisk hälsa benämns kompetens. I föreliggande studie var denna komponent central och kompetens existerar här således specifikt i förhållande till organisationsförändring i allmänhet och till samgåendet i synnerhet.

Den förändringskompetens som åsyftades här var av subjektiv art d.v.s. en individs rapporterade upplevelse av sin kompetens (till skillnad från objektiv, faktisk kompetens) i samgåendekontexten. Den teoretiska grunden för utformandet av förändringskompetens låg inom ramen för begreppen self-efficacy (Bandura, 1977) och bemästrande (Jahoda, 1958) utifrån appraisal och coping (Lazarus & Folkman, 1984). Förändringskompetens operationaliserades i tre mätskalor; *Förändringsattityd*, *Förändringshantering*, och *Förändringsrelaterad self-efficacy*.

*Förändringsattityd* betraktades här med grund i ett stressperspektiv genom begreppet ”appraisal” d.v.s. individens tolkning av betydelsen av en skadlig, hotfull

eller utmanande händelse för egen del (Lazarus & Folkman, 1984). Eftersom samgåendet kunde betraktas som en stressfull händelse, var det av vikt att under begreppet förändringskompetens inkludera just attityd till förändring. Exempel på en variabel i studien som hade som mål att mäta *förändringsattityd* var ”Jag tycker om plötsliga förändringar”.

*Förändringshantering* avsåg fånga hur individen förhöll sig till samgåendet som förändringssituation. Förändringshantering ur ett stressperspektiv utgår från begreppet coping, d.v.s. individens upplevda förmåga, resurser eller möjligheter att hantera stressorn vilken ansågs vara samgåendet (avvägs utifrån appraisal). Hur individen bedömde samgåendet, och den egna förmågan att hantera det, ansågs avgöra hur hon anpassar sitt organisationsförändringsbeteende (Lazarus & Folkman, 1984). Ett exempel på en variabel som i studien avsåg fånga individens *förändringshantering* var ”Nya arbetsförhållanden innebär nya möjligheter”.

*Förändringsrelaterad self-efficacy* definierades som en individs upplevda förmåga att fungera i en föränderlig arbetssituation (Wanberg & Banas, 2000) som samgåendet kunde utgöra ett exempel på. Exempel på en variabel som tog mått på *förändringsrelaterad self-efficacy* var ”Jag har lätt för att se saker på ett nytt sätt och upplever mig vara idérik”.

## *Autonomi*

Warrs (1987) tredje komponent inom ramen för förutsättningar för psykisk hälsa är ”autonomi” eller självständighet. Denna komponent utgörs av en upplevd möjlighet till balans mellan oberoende och självreglering hos individen i arbetssituationen. Autonomi operationaliserades med inspiration från begreppen ”decision authority”, ”skill utilization” och ”skill discretion” (Karasek & Theorell, 1990). Begreppen kan relateras till Karaseks stresshanteringsmodell (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979) som innebär, som tidigare nämnts, att mental belastning (som samgåendet kunde antas innebära för individen) kan uppvägas av individens arbetssituation i övrigt.

Grad av autonomi, eller beslutsutrymme (decision latitude), byggs i studien upp av tre skalor inspirerade av Hackman och Oldhams operationalisering (1976) av autonomi:

1. Uppgiftskontroll: Individens upplevda grad av egenkontroll/självbestämmande i arbetet (decision authority)
2. Empowerment: Grad av stimulans i arbetet: (skill utilization)
3. Färdighetskontroll: Möjlighet till utveckling (skill discretion).

Exempel på en variabel som avsåg mäta ”decision authority” var ”Jag har i hög grad möjlighet att organisera arbetet självständigt”. Mätskalan benämndes *Uppgjiftskontroll*.

”Skill utilization” d.v.s. den upplevda möjligheten hos individen till stimulans genom exempelvis användandet av sina förmågor och att därmed känna att dessa förmågor är eftertraktade mättes med hjälp av exempelvis ”Mina erfarenheter tas till vara i organisationen”. Mätskalan benämndes *Empowerment* utifrån betydelsen hur individens motivation och inneboende potential tas tillvara. Ytterst handlar det om i vilken grad organisationen kan undanröja hinder för den naturliga vilja till självbestämmande som individen bär med sig (Wellins, Byham, & Wilson, 1991).

”Skill discretion” handlar om individens upplevda möjlighet till lärande, utveckling, variation och utmaning i arbetet. Exempel på en variabel som i studien avsåg fånga upp detta var ”Jag känner att jag hela tiden utvecklas i mitt arbete”. Mätskalan benämndes *Färdighetskontroll*.

### *Ambition*

”Aspiration”, eller ambition/strävan, utgör Warrs (1987) fjärde komponent som anses ge förutsättning för upprätthållandet av psykisk hälsa. Komponenten omfattar individens personliga engagemang och intresse i arbetet och hur detta motiverar henne och kan liknas vid självförverkligande genom arbetet. Eftersom studien vände sig till individer i ett människointensivt arbete ansågs det av vikt att fånga upp ambition med betoning på inre arbetsmotivation d.v.s. i vilken grad individens arbetsprestation tycks vara relaterad till motiv som syftar till att uppnå inre tillfredsställelse. Warrs variabler i mätskalan för ”Intrinsic job motivation” (1979) användes i studien i syfte att fånga ambition. Exempel på en variabel som i studien avsåg fånga ”Intrinsic job motivation” var ”Jag känner en slags personlig tillfredsställelse när jag gör mitt jobb bra”. Mätskalan benämndes *Inre arbetsmotivation*.

### *Social Integration*

Den femte och sista komponenten som Warr (1987) menade var en avgörande förutsättning i den psykosociala arbetsmiljön var ”Integrated functioning” som anses spegla balansen och harmonin i och mellan de övriga fyra komponenterna. Flera olika beskrivningar har gjorts i syfte att beskriva innehållet i komponenten men i denna studie låg fokus på den sociala aspekten av komponenten d.v.s. individen i relation till omgivningen.

Det är enkelt att dra paralleller mellan denna komponent och den stödfunktion som Karasek och Theorell (1990) menar har en reglerande inverkan på individens upplevelse av förhållandet mellan krav och kontroll. I en förändringskontext beskriver Warr (1987) några viktiga områden med bäring i individens absoluta omgivning nämligen "Environmental clarity" och "Opportunity for interpersonal contact". Dessa båda begrepp fångar individens kontroll genom hennes delaktighet på den kollektiva nivån.

### *Tydlighet i omgivningen*

"Environmental clarity" associerades i denna studie till vilken grad individen upplevde omgivningen som tydlig och klar och därigenom bidrog till upplevelsen av delaktighet och inflytande. I samgåendekontexten kunde det handla om i vilken utsträckning individen upplevde om omgivningen var förutsägbar och därmed kontrollerbar. Graden av tydlighet i omgivningen värderades utifrån fyra olika mätskalor benämnda *Informationskanaler*, *Kommunikation*, *Förändringsrelaterad grupp-self-efficacy* och *Förändringsrelaterad lednings-self-efficacy*.

*Informationsdelning* tog mått på omfattningen av maktindelning genom information i samband med samgåendet. Utifrån möjliga informationskanaler uppnåddes en flora av sätt på vilken individen gjordes delaktig. Ju fler informationskanaler desto större möjlighet till upplevelsen av delaktighet och därmed egenkontroll. Exempel på informationskanaler var "Arbetskamrater" och "Skriftlig information från ledning/chef".

*Delaktighet genom kommunikation* speglade upplevelsen av kvaliteten och omfattningen på informationen kring samgåendet, d.v.s. en kommunikativ aspekt av demokrati, och exemplifieras tydligast genom variabeln "Jag har fått den information jag har behövt".

*Förändringsrelaterad grupp-self-efficacy* och *Förändringsrelaterad lednings-self-efficacy* avsåg spegla tilltron till omgivningens förmåga i ett förändringssammanhang (Wanberg & Banas, 2000). Båda begreppen fokuserar individens indirekta representativa inflytande och avsåg spegla tilltron till arbetsplatsens demokrati på grupp- och ledningsnivå. Exempel på en variabel som syftade på att ta mått på individen uppfattning om den närmaste arbetsgruppens self-efficacy var "Gruppen är öppen för nytänkande och kreativitet". Exempel på en variabel med syfte att spegla ledningens self-efficacy i samgåendekontexten var: "Ledningen är öppen för nytänkande och kreativitet."

### *Möjlighet till mellanmänniskt utbyte*

"Opportunity for interpersonal contact" fokuserades i samgåendet kring social jämförelse och socialt stöd. Festinger hävdade (Festinger, 1954) att individen är



benägen till och motiverad att jämföra sina åsikter och förmågor med andras. Sålunda får individen en bättre bild av sig själv och kan värdera sig själv i förhållande till andra. I samgåendet speglades detta i individens upplevelse av graden av utbyte och inflytande i ett kollektiv. Mätskalan benämndes *Kollektiv delaktighet* och kan exemplifieras genom variabeln ”När jag lär mig något nytt i mitt arbete, händer det oftare tillsammans med arbetskamrater än när jag är ensam”.

Johnson och Hall utvidgade Karaseks krav/kontroll-modell från 1979 med ytterligare en dimension: ”Social support” (Johnson & Hall, 1988). I en samgåendekontext ansågs kunskaper kring graden av individens upplevelse av socialt stöd från kollegor och ledning/chef ge en indikation av individens förutsättningar för upprätthållandet av balansen och harmonin i och mellan de övriga fyra komponenterna. *Socialt stöd från kollegor* kan bäst illustreras med exempelvariabeln ”Mina närmaste arbetskamrater stödjer och hjälper mig i arbetet”. En dito exempelvariabel som speglar *Socialt stöd från chef/ledning* är ”Min chef stödjer och hjälper mig i arbetet”.

### *Personligt Initiativ*

Trots att studien inte gör anspråk på att ge exakta mått på en organisations flexibilitet, fanns det ändå ett intresse av att empiriskt pröva resonemanget kring flexibilitet. Först inför tredje mättillfället eftersöktes mått som skulle kunna fånga organisationens flexibilitet på individnivå. Variabler baserade på begreppet Personligt initiativ (PI) ansågs kunna tillföra studien ett sådant perspektiv. Genom att studera förhållandet mellan delaktighet och egenkontroll i förhållande till Personligt initiativ, skulle det vara möjligt att dra slutsatser om individens betydelse för organisationens anpassningsbarhet.

Två mätskalor användes för att fånga upp graden av PI. Frese och Fay operationaliserar konceptet PI utifrån hur initiativ förhåller sig som handling respektive som tanke hos individen (Frese & Fay, 1997). Konceptet studerades följaktligen utifrån dessa två olika dimensioner här benämnda ”Handlingsorienterat Initiativ” (HI) och ”Tankemässigt initiativ” (TI). Variablerna ur Frese och Fays originalbatteri direktöversattes (Frese & Fay, 1997). Exempel på variabler som mätte HI var ”Jag tar aktivt itu med problem” eller ”Jag tar genast initiativ, även om andra inte gör det”. Exempel på variabler som speglade TI var ”För tillfället är det inte meningsfullt att planera något” (-) eller ”Mitt jobb-utesätt är: låt oss vänta och se” (-).

## 4.5 *Genomförande*

### *Mättillfällen*

De båda organisationerna Malmöhus Läns Allmänna Försäkringskassa och Kristianstad Läns Allmänna Försäkringskassa gick samman den första januari år 1999. Undersökningsgruppen besvarade frågeformuläret vid tre tillfällen: 15 månader före samgåendet, 2 månader efter samgåendet (vilket ansågs utgöra ”under”) och 18 månader efter samgåendet.

### *Pilotstudie*

Frågeformuläret pilottestades på 50 anställda, ca två månader före första mättillfället, i syfte att få återkoppling avseende frågekonstruktionen. Pilotstudien resulterade i mindre justeringar i form av tillägg eller förtydliganden. Vid det första ordinarie mättillfället ombads studiens deltagare dessutom att ge ett omdöme om studien och formuläret, se tabell 2. Eftersom frågeformuläret hade 147 frågor ombads de även att ange ungefärlig tidsåtgång för besvarandet av formuläret. Den genomsnittliga tiden som uppgavs var 28 minuter (sd 13 minuter).

### *Procedur*

Samtliga i undersökningsgruppen tillsändes frågeformuläret på arbetsplatsen att återsändas i bifogat svarskuvert. Bifogat frågeformuläret fanns vid varje mättillfälle information om studien. I samband med varje mättillfälle tillsändes de som inte besvarat enkäten vid utgångsdatum 1-2 påminnelser. De i undersökningsgruppen som inte besvarade formuläret vid ett tillfälle erhöll inte formuläret vid nästa mättillfälle.

Tabell 2.

*Studieobjektens omdöme om studien och frågeformuläret. Fördelning i procent. N=267.*

	Nej, absolut inte	Nej, i stort sett inte	Tveksam	Ja, i stort sett	Ja, absolut
Anser Du att undersökningen är meningsfull?	1	4	31	46	16
Var frågorna klart formulerade?	1	4	8	75	12
Var svarsalternativen klart formulerade?		2	10	74	14
Tog formuläret upp det som är viktigt i sammanhanget?		3	16	73	8
Anser Du att jag med formuläret försökte påverka Dina svar i någon viss riktning?	28	49	18	4	1
Har formuläret gjort Dig intresserad av att skaffa mera information inom området?	9	24	47	15	5
Har detta formulär gjort Dig oroad över de risker det behandlar?	41	41	15	2	1
Var det en intressant uppgift att fylla i formuläret?	8	14	31	39	8
Var texten lättläst och uppställningen överskådlig?	1	1	5	58	35

## 4.6 Svarsfrekvens och bortfallsanalys

### *Svarsfrekvens*

Av de totalt 428 individer som tillsändes frågeformuläret vid första mättillfället besvarade 267 individer detsamma vid samtliga tre mättillfällen. Av de 267 besvarade formulären utgjorde 49 % (130 st) svar från anställda i organisation M och 51 % (137 st) svar från anställda i organisation K. Då avsikten var att följa samma individer under samgåendet, bygger studiens resultat på de 267 undersökningsdeltagare som

besvarat formuläret vid samtliga tre mättillfällen. Se tabell 3 för detaljer kring svarsfrekvens vid de olika mättillfällena.

Tabell 3.

*Undersökningsgruppen vid de tre mättillfällena. Procenttalens utgångspunkt är 428 individer.*

Mättillfälle	Besvarade formulär	
	Antal st	%
1	393	92
2	320	74
3	267	62

### *Bortfallsanalys*

I de fall något skäl uppgavs till att inte inledningsvis och/eller fortsättningsvis vara med i studien utgjordes dessa främst av tidsbristskäl. I några fall skulle undersökningsdeltagarna inom kort sluta sin anställning varför de fortsättningsvis bad att få avstå från att fullfölja. En del föll bort ur studien på grund av tjänstledighet eller sjukskrivning vid tidpunkten för formulärutskicket. Försäkringskassan hade inte för avsikt att friställa några anställda i samband med samgåendet. Istället skulle eventuell övertalighet lösas genom pensionsavgångar. Vid en bortfallsanalys kunde det konstateras att de individer som föll bort ur studien (126 st) var signifikant äldre ( $M = 49$  år) än de som fullföljde studien ( $M = 46$  år),  $p < .001$ .

## **4.7 Datareduktion**

### *Principal komponentanalys av mätskalor*

I tabell 4 presenteras de mätskalor som ursprungligen skapades och den gruppering av mätskalorna som en explorativ faktoranalys, utifrån data vid första mättillfället, resulterade i. Faktoranalysen avsåg bekräfta indexgrupperingen utifrån teoretisk grund, särskilt med tanke på de index som skulle ingå i variabeln Förändringskompetens. Endast de index som hade laddningar  $>0.4$  beställdes. Utifrån det kriteriet laddade samtliga index endast på en komponent. Samtliga  $\alpha > .60$ . Ingen av de tre index som hade  $\alpha < .70$  kom att bli centrala i studien.

I syfte att göra samtliga mätskalor jämförbara, standardiserades mätskalorna i förhållande till varandra till Z-poäng, varpå alla skalors medelvärde kom att bli noll.

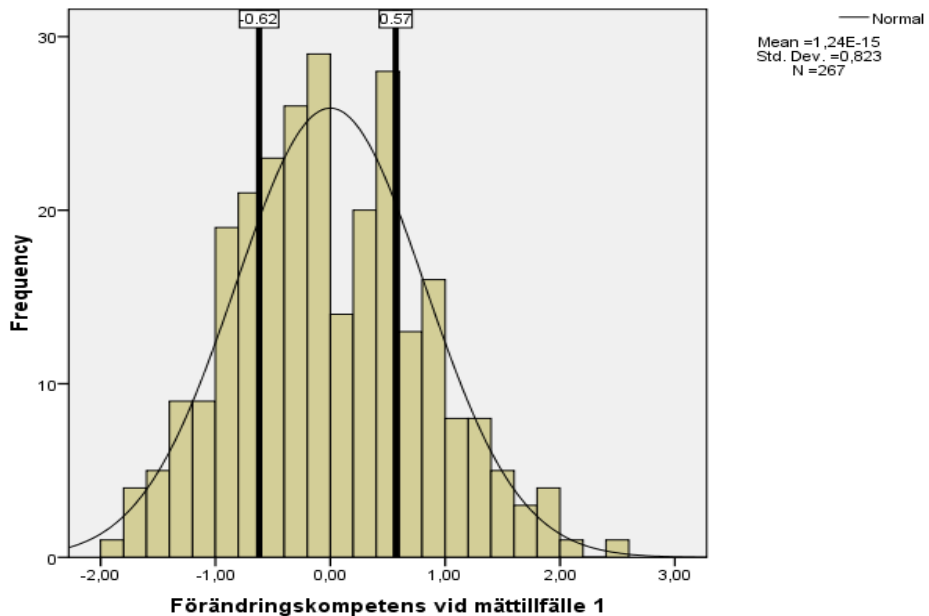
### *Skapandet av variabeln Förändringskompetens*

Eftersom de tre mätskalorna under komponenten Förändringskompetens gemensamt skulle användas till att mäta begreppet Förändringskompetens, omräknades varje individs medelvärde för var och en av de tre variablerna till ett gemensamt medelvärde som antas utgöra variabeln Förändringskompetens.

### *Extreme Group Approach*

En särskild strategi användes i syfte att besvara första och andra forskningsfrågan. De i undersökningsgruppen som uppvisade särskilt höga respektive låga medelvärden (vid mättillfälle 1) på variabeln Förändringskompetens delades upp i extremgrupper. Varje grupp kom att utgöras av 25% av individerna i studien, d.v.s. totalt 134st fördelade på 67st i varje grupp. Individerna i gruppen med låga medelvärden benämndes ha "begränsande Förändringskompetens". I gruppen med höga benämndes individen ha "gynnsam Förändringskompetens". I figur 4 framgår principen bakom uppdelningen. Benämningarna begränsande respektive gynnsam byggde dels på antagandet att individens förändringskompetens i förlängningen är relaterad till psykisk hälsa och dels på antagandet att individens förändringskompetens står i direkt relation till organisationens anpassningsbarhet.

Tillämpandet av extrem-grupper, s.k. "Extreme Group Approach", och dess fördelar, har dryftats av olika forskare. Det motiv som generellt talar för en extremgruppsindelning (explorera, klarlägga, tydliggöra) överensstämde med forskningsfrågornas underliggande ändamål. I denna studie motiverades ett sådant tillvägagångssätt genom att studien var explorativ. I den första forskningsfrågan skulle bakomliggande orsaker till individens förändringskompetens urskiljas. Genom att särskilt studera extremgrupper antogs bakomliggande orsaker tydligare kunna klarläggas. Utifrån den andra forskningsfrågan, som avsåg studera förändringskompetens i förhållande till förutsättningar i den psykosociala arbetsmiljön, var en extremgruppsindelning välgrundad. Även om den precisa funktionella formen av relationen var okänd, fanns det antaganden om relationen varför en extrem-grupps variabel skulle tydliggöra denna (Irwin & McClelland, 2003; MacCallum, Zhang, Preacher, & Rucker, 2002; Preacher, Rucker, MacCallum, & Nicewander, 2005).



Figur 4.

Standardiserad fördelning (Z-poäng) av variabeln Förändringskompetens samt uppdelning i extremgrupperna begränsande ( $< -0.62$ ) respektive gynnsam ( $> 0.57$ ) Förändringskompetens

#### *Förändringskompetensens utveckling*

Eftersom den tredje forskningsfrågan också var av explorativ karaktär gjordes även här en extremgruppsindelning. Indelningsstrategin skiljde sig emellertid åt. Här identifierades istället de individer som från första till tredje mättillfället hade en konstant positiv ( $n=57$ ) eller negativ ( $n=53$ ) utveckling avseende medelvärdet på variabeln Förändringskompetens. Den information som avgjorde gruppindelningen antogs i sin tur kunna fogas samman med information om förutsättningarna över tid i den psykosociala arbetsmiljön. Båda varianterna av extremgruppsindelning utnyttjades i syfte att studera flexibilitet m.h.a. PI-skallorna

Tabell 4.

Resultat av principal komponentanalys av mätskalorna (oblik rotation), samt Chronbachs alpha.

Gruppering av mätskalor samt inom parentes antalet underliggande variabler	Faktorladdning	Chronbachs alpha: Måttillfälle		
		1	2	3
<i>Förändringskompetens</i>		.76	.78	.77
Förändringshantering (12)	.93	.75	.79	.78
Förändringsattityd (12)	.84	.84	.82	.84
Förändringsrelaterad self-efficacy (3)	.65	.83	.81	.83
<i>Autonomi och Ambition</i>				
Färdighetskontroll (5)	.73	.70	.71	.75
Inre arbetsmotivation (6)	.68	.74	.68	.73
Uppgiftskontroll (4)	.62	.71	.72	.75
Empowerment 5)	.51	.74	.77	.80
<i>Psykiiskt välbefinnande</i>				
Negativ Affekt Aktiv (5)	-.91	.86	.87	.88
Negativ Affekt Passiv (4)	-.88	.80	.79	.85
Positiv Affekt Passiv (3)	.86	.78	.82	.82
Positiv Affekt Aktiv (7)	.57	.85	.84	.90
Arbetsstillfredsställelse (14)	.42	.85	.84	.86
<i>Social integration – kollegor/ grupp</i>				
Socialt stöd från kollegor(3)	.77	.70	.73	.82
Kollektivt delaktighet (3)	.75	.63	.65	.62
Gruppens förändringsrelaterade self-efficacy (2)	.72	.68	.69	.76
<i>Social integration – ledning/ chef</i>				
Informationsdelning (6)	.68	.63	.62	.61
Delaktighet genom Kommunikation (12)	.68	.77	.84	.84
Ledningens förändringsrelaterade self-efficacy (3)	.61	.80	.79	.81
Socialt stöd från chef (6)	.52	.89	.84	.90
<i>Personligt Initiativ</i>				
Handlingsorienterat initiativ (7)				.84
Tankemässigt initiativ (7)				.76

## 4.8 *Statistiska analysmetoder*

### *Analysdesign forskningsfråga 1*

I syfte att studera relationen mellan individuella bakgrundsförhållanden i förhållande till förändringskompetens (forskningsfråga 1), gjordes hypotesprövning med hjälp av  $\chi^2$  med en variabel (Chi square for goodness of fit) (Pallant, 2001). Genom att separat studera samtliga bakgrundsvariablers faktiska fördelning inom kategorivariabeln gynnsam och begränsande Förändringskompetens och jämföra den med den förväntade fördelningen (50/50) erhöles information om den proportionella fördelningen av individuella karaktäristika som föll inom de olika grupperna gynnsam och begränsande Förändringskompetens.

Relationen mellan bakgrundsvariablerna och kategorierna gynnsam respektive begränsande Förändringskompetens låg till grund för fördjupad analys i syfte att skilja ut de individer som hamnade i kategorin gynnsam respektive begränsande Förändringskompetens. Med ledning av resultaten från  $\chi^2$ -fördelningen användes de bakgrundsvariabler som visat på signifikanta skillnader i fördelning på grupperna gynnsam och begränsande Förändringskompetens i en Prediktiv Diskriminantanalys. Dessa variabler antogs mäta egenskaper som förväntades skilja kategorierna avseende Förändringskompetens åt. Som mått på klassifikationsresultat användes både den faktiska och den utifrån slumpen förväntade prediktionsprocenten (50 %) (Duarte Silva & Stam, 1995). Slutligen genomfördes klusteranalys (K-means Cluster Analysis) i syfte att identifiera homogena grupper inom de predicerande bakgrundsvariablerna. Analysen skulle mejsla fram en beskrivning över hur flera individuella bakgrunds-förhållanden förenat fördelade sig på begränsande respektive gynnsam Förändringskompetens.

### *Analysdesign forskningsfråga 2*

Med hjälp av en flervägs variansanalys med blandad design (mixed between-within subjects analysis of variance) (Pallant, 2001) studerades Förändringskompetens i relation till förutsättningar för psykisk hälsa i den psykosociala arbetsmiljön (forskningsfråga 2). Eftersom samma individer studerades över tid användes variansanalys för upprepade/beroende mätningar (repeated measures). Det fanns två oberoende variabler: den ena variabeln var grupp (between-subjects) d.v.s. gynnsam eller begränsande Förändringskompetens (vid första mättillfället) och den andra variabeln var tid (within-subjects) d.v.s. de tre mättillfällena. Således studerades dels huvudeffekten av förändringskompetensgrupptillhörighet och mättillfälle var för sig på de beroende variablerna (förutsättningar för psykisk hälsa i den psykosociala arbetsmiljön) och dels studerades interaktionseffekterna av de båda oberoende

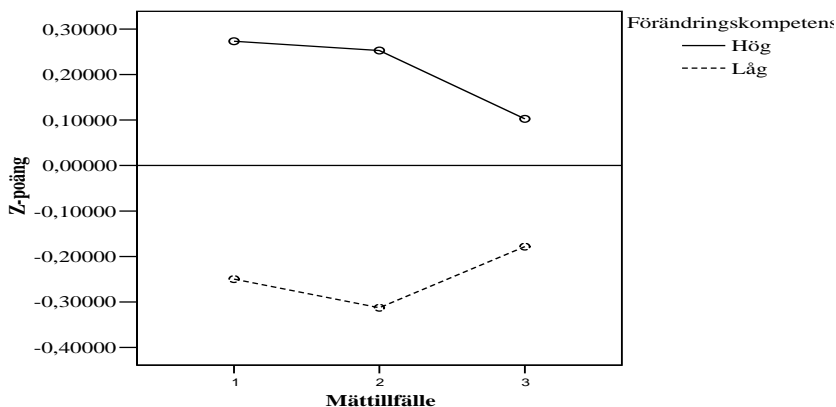


variablerna på de beroende variablerna. Analysen kunde därmed ge följande resultatvarianter:

- Huvudeffekt av grupp d.v.s. gynnsam och begränsande Förändringskompetens: Rapporterad upplevelse av aspekter i den psykosociala arbetsmiljön, inför organisationsförändringen och över tid, varierade endast beroende på förändringskompetensgruppstillhörighet.
- Huvudeffekt av tid d.v.s. mättillfälle: Rapporterad upplevelse av aspekter i den psykosociala arbetsmiljön varierade endast beroende av mättillfälle, vid första, andra och/eller tredje tillfället.
- Interaktionseffekt av grupp och tid: Rapporterad upplevelse av aspekter i den psykosociala arbetsmiljön inför och över tid varierar både beroende av grupp och tid.

Analysdesignen för forskningsfråga 2 finns illustrerad i figur 5. I exemplet finns det en signifikant huvudeffekt för grupp, d.v.s. Begränsad och gynnsam Förändringskompetens, vilket med blotta ögat kan studeras i det stora gapet mellan de båda vågräta linjerna. Huvudeffekten av tid är inte signifikant i exemplet vilket kan skönjas genom att de båda vågräta linjerna inte förändras drastiskt (observera att figurens skala kan vara förvillande) åt olika håll i förhållande till varandra över tid. Det finns heller ingen interaktionseffekt vilket är en konsekvens av att de båda linjerna i stort sett är parallella i förhållande till varandra vid de olika mättillfällena.

Förutom variansanalys för upprepade mätningar studerades enkla inomgrupps-effekter med hjälp av Paired samples t-test. Detta gjordes för att upptäcka variation från mätning till mätning inom grupperna.





Figur 5.

Exempel på gynnsam och begränsande Förändringskompetens och dess relation över tid till en av förutsättningarna för psykisk hälsa i den psykosociala arbetsmiljön

### *Analysdesign forskningsfråga 3*

I syfte att besvara den tredje forskningsfrågan studerades inledningsvis huruvida de 134 individer som indelades i någon av extremgrupperna vid mättillfälle 1, även gjorde det vid mättillfälle 3. Detta gjordes i syfte att få en uppfattning om individens Förändringskompetens var varaktig över tid. Givet tänkesättet bakom analysdesignen för forskningsfråga 2, förväntades den vara det.

Givet grupptillhörighet vid mättillfälle ett, studerades överensstämmelsen med grupptillhörighet vid mättillfälle tre. Hypotesprövning gjordes med hjälp av  $\chi^2$  med en variabel (Chi square for goodness of fit) (Pallant, 2001). Genom att studera faktisk kategoritillhörighet vid mättillfälle ett i relation till förväntad kategoritillhörighet vid mättillfälle tre erhöles information om den proportionella fördelningen av individer som stannade kvar i ursprunglig kategori i jämförelse med dem som flyttats till ny kategori vid tredje mättillfället (se figur 6). Individernas förändrade medelvärden över tid, avseende Förändringskompetens, gav således upphov till analysdesignen bakom besvarandet av forskningsfråga 3.

Förändringskompetenskategori			Förändringskompetenskategori	
Måttillfälle 1			Måttillfälle 3	
Gynnsam	$\geq .57$ (n= 67)		Gynnsam	$\geq .54$ (n=40)
			Försämrad	$< .54$ (n=27)
			Förbättrad	$> -.52$ (n=29)
Begränsande	$\leq -.61$ (n=67)		Begränsande	$\leq -.52$ (n=38)

Figur 6.

Kategoritillhörighet gällande Förändringskompetens vid måttillfälle ett i jämförelse med måttillfälle tre. Z-skalorna vid måttillfällena ett och tre har standardiserats i förhållande till varandra varför gränsvärdena för kategoritillhörighet förändrats.

Av de 67 individer som ursprungligen klassificerades till gruppen med begränsande Förändringskompetens ingick 8 individer i den grupp som upptäcktes ha en negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens. I den grupp som upptäcktes ha en positiv utvecklingstrend, ingick 19 individer, d.v.s. inte fullt en tredjedel. Av de 67 individer som vid första måttillfället klassificerades till gruppen med gynnsam Förändringskompetens tillhörde nu endast 21 individer samma grupp. Således även här inte fullt en tredjedel som hade en negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens. Endast åtta individer i gruppen hade en positiv utvecklingstrend.

Fördelningsmässigt var det större sannolikhet att de med begränsande Förändringskompetens, i förhållande till de med gynnsam Förändringskompetens, hamnade i gruppen med positiv utvecklingstrend. Vice versa gällde för de med gynnsam Förändringskompetens, d.v.s. de hamnar oftare, än de med begränsande Förändringskompetens, i gruppen med en negativ utvecklingstrend ( $\chi^2= 10.25$  (1),  $p = .001$ ). Eftersom det handlade om extremgrupper kunde detta betraktas som ett förväntat utfall.

Analysdesignen som prövade forskningsfråga 3 var identisk med den som användes i forskningsfråga 2. Förändringskompetens var dock i denna analys tanke-mässigt varken en beroende eller oberoende variabel. Men i syfte att besvara frågan hur en, över tid, positiv respektive negativ förändringskompetensutveckling var relaterad till upplevelsen av aspekter i den psykosociala arbetsmiljön, användes, i likhet med besvarandet av forskningsfråga 2 ovan, en flervägs variansanalys med blandad design (mixed between-within subjects analysis of variance) (Pallant, 2001). Eftersom samma individer studerades över tid även här, användes variansanalys för upprepade/beroende mätningar (repeated measures). Även här studerades enkla inomgruppseffekter med hjälp av Paired sampled t-test i syfte att upptäcka variation från mätning till mätning inom grupperna.

Med hjälp av denna analys, kunde premisserna för psykisk hälsa i den psykosociala arbetsmiljön identifieras både för de individer som över tid hade en positiv respektive negativ förändringskompetensutvecklingstrend.

De två extremgruppsvarianterna av Förändringskompetens studerades var för sig i förhållande till variablerna som mätte Personligt Initiativ PI. Förändringskompetensgruppernas medelvärde på variabeln PI mättes m.h.a. t-test för oberoende grupper (Independent Sample t-test).

### *Bakgrundsförhållanden och förändringskompetensens utvecklingstrend*

Utifrån upptäckten att individens Förändringskompetens inte var beständig över tid genomfördes ett liknande analysförfarande som för forskningsfråga 1. För var och en av grupperna med positiv respektive negativ Förändringskompetensutveckling studerades bakgrundsvariablernas fördelning och predicerande förmåga.

## 5 Resultat

### 5.1 *Forskningsfråga 1: Bakgrundförhållanden kan relateras till Förändringskompetens*

Av studiens totalt 267 individer fördelas 134 individer över de båda extremgrupperna med gynnsam respektive begränsande Förändringskompetens (67 individer i varje grupp). I tabell 5 och 6 visas de båda förändringskompetensgruppernas fördelning avseende personliga och förändringserfarenhetsrelaterade bakgrundsvariablerna.

#### *Personlig bakgrund och förändringskompetens*

Individer med gynnsam Förändringskompetens återfinns, statistiskt signifikant oftare, bland män, heltidsarbetande, arbetsledare, och högutbildade. Motsatt kan individer i gruppen med begränsande Förändringskompetens kopplas till gruppen kvinnor, deltidsarbetare, lägre utbildning och till icke arbetsledande position (se tabell 5).

Tabell 5.

*Personliga bakgrundsvariabler avseende Begränsad respektive gynnsam Förändringskompetens*

Variabel	N 267	Förändringskompetens		$\chi^2(df)$	p
		Begränsande n = 67	Gynnsam n = 67		
Kön					
Kvinna	220	60	48	6.87(1)	.008
Man	48	7	19		
Omfattning av tjänst					
Deltid	92	36	14	15.44(1)	.000
Heltid	175	31	53		
Ålder (T1)*					
26-40	34	10	9	1.84(2)	.399
41-50	166	42	36		
51-60	66	15	22		

---

Anställningstid (År) (T1)*					
0-10	17	4	7	1.26(3)	.739
11-20	49	13	14		
21-30	159	37	36		
30-42	39	13	10		
Befattning. (T1)*					
Arbetsledare	25	0	15	16.65(1)	.000
Arbetstagare	240	66	52		
Utbildningsnivå (T3)*					
Grundskola	93	31	19	20.86(2)	.000
Gymnasium	117	32	22		
Högskola	58	4	26		

---

\* Mättilfälle

### *Erfarenhetsrelaterade bakgrundsvariabler och förändringskompetens*

De som antogs tillhöra gruppen som i hög grad skulle omfattas av samgåendet kan relateras till gruppen med gynnsam Förändringskompetens. Vice versa gäller för dem som i mindre grad antogs omfattas av samgåendet och gruppen med begränsande Förändringskompetens. Avseende de övriga organisationsförändringsrelaterade bakgrundsvariablerna, kan gruppen med gynnsam Förändringskompetens, relativt sitt antal, förknippas med tidigare positiv erfarenhet av organisationsförändringar, med känslan av att vara tillräckligt rustad inför samgåendet samt med avsaknaden av funderingar på att sluta sitt arbete. Omvänt är gruppen med begränsande Förändringskompetens, relativt sitt antal, oftare förkommande i grupperna med tidigare negativ erfarenhet av organisationsförändringar, med känslan av att vara otillräckligt rustad inför samgåendet samt med funderingar på att sluta sitt arbete (se tabell 6).

Tabell 6.

*Variabla erfarenhetsrelaterade bakgrundsvariabler avseende Begränsad respektive gynnsam Förändringskompetens*

Variabel	N 267	Förändringskompetens		$\chi^2(df)$	p
		Begränsande n 67	Gynnsam n 67		
Omfattas av samgåendet (M1-3)*					
Omfattas i hög grad	61	7	26	14.51(1)	.000
Omfattas i mindre grad	207	60	41		
Kvantitativ erfarenhet av omorganisation (T1)*					
Flera gånger	166	37	45	2.43(1)	.084
Vid något tillfälle/Nej	99	29	20		
Kvalitativ erfarenhet av omorganisation (T1)*					
Negativ	136	38	22	12.71(1)	.000
Positiv	99	15	36		
Rustad inför samgåendet(T1)*					
Tillräckligt	112	13	37	16.54(1)	.000
Otillräckligt	140	49	29		
Funderar på att sluta (T1)*					
Ofta/ibland	102	29	19	3.53(1)	.044
Tveksamt/nästan aldrig/aldrig	162	36	47		

\* Mättilfälle

### *Samband mellan bakgrundsförhållanden*

Ovan konstateras det skillnader i fördelning utifrån olika grupp tillhörighet avseende gynnsam respektive begränsande Förändringskompetens. Genom att koppla samman de olika typerna av utgångspunkter upptäcks en bias. Variabeln avseende om individen antas omfattas i högre eller mindre grad av omställningen är central. Redan

i undersökningens design antogs det att vissa anställda, främst centralkontorsanställda, skulle omfattas av omställningen i högre grad än anställda vid lokalkontoren och utgör därför en majoritet i denna undergrupp. Detta får ytterligare konsekvenser: Av de 48 män, som totalt ingick i studien, ingår nästan hälften, 23 stycken, i den förändringsintensiva gruppen. Detta kan förklaras med att majoriteten av männen i studien är placerade vid något av centralkontoren. Endast två av männen i studien arbetar deltid varför deltidsarbete blir förknippat med kvinnorna i studien. Mer än hälften, 13 stycken av de totalt 25 i studien, som innehar en arbetsledande befattning ingår även i gruppen som i hög grad omfattas av samgåendet. Samma gäller för nästan hälften, 27 av de totalt 58 stycken högskoleutbildade i studien. Detta förklarar att individer i gruppen som i högst grad antogs omfattas av samgåendet initialt kan sammankopplas med gynnsam Förändringskompetens.

I syfte att uppnå större förståelse för bakgrundsvariablerna relation till gynnsam och begränsande Förändringskompetens genomfördes en Diskriminantanalys. Med ledning av de statistiskt signifikanta skillnaderna i fördelning som framgår av tabellerna 5 och 6 ovan, placerades variablerna Kön, Omfattning av tjänst, Befattning, Utbildningsnivå, Grad av omfattning av samgåendet, Kvalitativ organisationsförändringserfarenhet, om man kände sig Rustad inför samgåendet, samt om individen Funderar på att sluta, som prediktorer för att statistiskt urskilja vilka undergrupper som fördelade sig på gynnsam respektive begränsande Förändringskompetens. Wilks' lambda är signifikant,  $\lambda = .66$ ,  $\chi^2 = 41.44$ ,  $p < .001$  vilket indikerar att modellen med dessa variabler signifikant diskriminerar de två grupperna gynnsam respektive begränsande Förändringskompetens. Tabell 7 presenterar standardfunktionskoefficienterna som visar att variablerna Kvalitativ erfarenhet av tidigare omorganisation, Utbildningsnivå och Omfattning av samgåendet bäst bidrar till att särskilja mellan gynnsam och begränsande Förändringskompetens. Klassifikationsresultaten visar att modellen korrekt predicerar 78 % av de med begränsande Förändringskompetens och 75 % av de med gynnsam Förändringskompetens. Detta innebär att 76 % av individerna klassificerades korrekt i jämförelse med 50 % som förväntades utifrån slumpen.

Klassifikationen innebär att gynnsam Förändringskompetens kan relateras till positiv erfarenhet av tidigare organisationsförändring, högre utbildning, tillhörighet till gruppen som i hög grad omfattas av samgåendet, att man upplever sig vara rustad inför den aktuella förändringen, att man är innehavare av en arbetsledande position, att tidigare ha varit med om organisationsförändring över huvud taget samt med män. Det omvända förhållandet gäller för individer med begränsande Förändringskompetens.



Tabell 7.

*Standardiserade funktionskoefficienten och korrelationskoefficienten för predicerandet av gynnsam och begränsande Förändringskompetens*

	Standardiserade Funktionskoefficienten	Samband mellan alla variabler och diskrimin- erande funktion
Kvalitativ erfarenhet av organisationsförändring	.57	.61
Utbildningsnivå	-.40	-.50
Omfattas av samgåendet	-.36	-.51
Rustad inför samgåendet	-.32	-.50
Befattning	-.23	-.47
Omfattning av tjänst	-.01	-.09
Kön	-.00	.27

### *Konklusion av resultaten utifrån forskningsfråga 1*

Frågeställning 1 sökte svar på hur individers olika erfarenhetsrelaterade bakgrunds-förhållande kan relateras till Förändringskompetens. Sammanfattningsvis visar resultaten att flera olika utgångspunkter är avgörande för individers rapporterade Förändringskompetens. Personliga och variabla bakgrundsförhållanden samvarierar. Samtidigt föreligger det omständigheter som är organisationsspecifika och som kan tillskrivas omständigheter som har med samgåendet att göra. De som omfattas i hög grad av det studerade samgåendet utgör en grupp med särställning såväl i den ordinarie organisationsstrukturen som i förändringssammanhanget. Trots att de är i hög grad är föremål för förändringen kompenseras detta sannolikt av att de genom sin särställning har inflytande över processen.

## 5.2 *Forskningsfråga 2: Förändringskompetens är relaterat till förutsättningar i den psykosociala arbetsmiljön*

Resultaten av variansanalyserna visar upprepat att individens rapporterade Förändringskompetens (vid mättillfälle 1) löper samman med att individen rapporterar förändrade förutsättningar för psykisk hälsa i den psykosociala arbetsmiljön över tid. De individer som indelats i gruppen begränsande Förändringskompetens rapporterar således andra förutsättningar än de som indelats i gruppen gynnsam Förändringskompetens (se tabell 8).

Tabell 8.

*Resultat av variansanalys för upprepade mätningar (Repeated measures ANOVA) för Begränsande respektive gynnsam Förändringskompetens samt enkla inomgruppseffekter. Standardavvikelser inom parentes.*

	Tid		Tid X	Begränsande			Gynnsam		
	Tid	Grupp	Grupp	Förändringskompetens			Förändringskompetens		
	F	F	F	n = 67			n = 67		
				M 1	M 2	M 3	M 1	M 2	M 3
<i>Autonomi/Ambition</i>									
Färdighetskontroll	.46	3.28	3.42*	-.22 (1.06)	-.06 (1.01)	-.17 (.92)	.27 (1.00)	.061* (1.02)	.08 (1.01)
Inre arbetsmotivation	.76	.62	2.62	.01 (1.03)	-.04 (1.06)	.06 (1.00)	-.04 (1.07)	-.01 (1.02)	-.281* (1.03)
Uppgiftskontroll	.19	9.38**	1.77	-.25 (.95)	-.31 (.99)	-.18 (.88)	.27 (1.07)	.25 (.95)	.10 (1.19)
Empowerment	.20	25.56***	4.00*	-.57 (1.06)	-.33 (1.04)	-.39 (1.00)	.43 (.89)	.26 (.96)	.23 (1.00)
<i>Arbetsrelaterat psykiskt välbefinnande</i>									
Negativ Affekt Aktiv	.30	26.50***	.93	.37 (1.06)	.34 (.94)	.20 (1.06)	-.46 (.94)	-.40 (.93)	-.39 (.89)
Negativ Affekt Passiv	.20	21.54***	1.83	.27 (1.08)	.26 (1.03)	.16 (1.10)	-.46 (.87)	-.50 (.89)	-.29 (.90)
Positiv Affekt Passiv	.19	22.99***	.35	-.35 (1.04)	-.37 (1.01)	-.31 (1.00)	.30 (.98)	.40 (.94)	.36 (.94)
Positiv Affekt Aktiv	.02	34.74***	2,17	-.54 (1.07)	-.37 (1.06)	-.43 (.92)	.51 (.93)	.34 (.88)	.37 (.99)
Arbetsstillfredsställelse	.09	12.09**	.66	-.21 (.96)	-.28 (.92)	-.15 (.86)	.34 (1.27)	.33 (1.13)	.24 (1.31)

<i>Social integration:</i>									
<i>Kollegor/grupp</i>									
Socialt stöd	.18	1.30	1.40	-.11	-.04	-.18	.13	-.03	.07
				(1.05)	(.98)	(1.16)	(.89)	(1.07)	(.98)
Kollektiv delaktighet	.00	.53	1.32	.16	.07	-.00	-.10	-.02	.06
				(.96)	(.94)	(1.02)	(.94)	(.98)	(1.00)
Gruppens förändringsrelaterade self-efficacy	.11	5.84*	3.06	-.29	-.07	-.11	.37	.11	.10
				(1.09)	(.91)	(.92)	(.90)	(1.18)	(1.10)
<i>Social integration:</i>									
<i>Ledning och chef</i>									
Informationsdelning	.79	.10	1.41	-.13	-.05	.00	.10	-.04	-.12
				(1.00)	(.85)	(.74)	(1.11)	(1.05)	(1.17)
Delaktighet genom Kommunikation	1.03	20.75***	2.91	-.41	-.34	-.31	.50	.19 <sup>1*</sup>	.28 <sup>2*</sup>
				(.89)	(.91)	(1.01)	(1.04)	(1.05)	(1.08)
Ledningens förändringsrelaterade self-efficacy	.41	6.45*	2.21	-.22	-.23	-.08	.35	.21	.07 <sup>2*</sup>
				(1.11)	(1.03)	(.93)	1.04	(1.14)	81.10
Socialt stöd	.88	13.59***	3.89*	-.25	-.43	-.08 <sup>1***</sup>	.34	.33	.18
				(1.00)	(1.01)	(.88)	(1.14)	(.97)	(1.17)

\* p<.05. \*\* p <.01. \*\*\* p <.001.

1= Statistiskt signifikant skillnad inom gruppen från föregående mätillfälle.

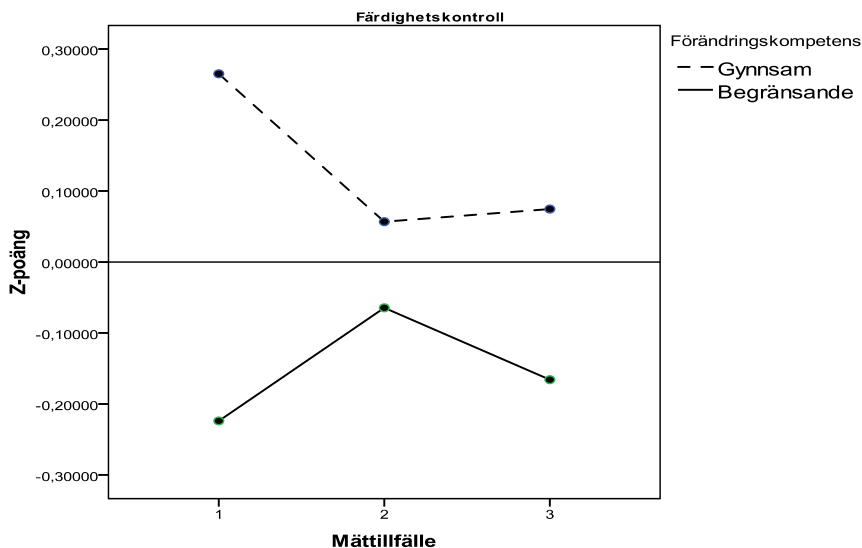
2= Statistiskt signifikant skillnad inom gruppen mellan första och tredje mätillfället.

Av första sifferkolumnen (Tid) framgår det att analysen inte visar på något fall av huvudeffekt av mätillfälle d.v.s. det finns inte avvikande medelvärdesförändringar hos de studerade individerna som homogen grupp (n=134) som endast relateras till någon särskild tidpunkt (och därmed inte till begränsande eller gynnsam Förändringskompetens). De båda extremgrupperna kan således inte i något fall betraktas som en *homogen* grupp över tid avseende hur individernas uppfattningar av förutsättningar för psykisk hälsa i den psykosociala arbetsmiljön *förändras*.

### *Förändringskompetens och Färdighetskontroll*

Av figur 7 framgår att individer med begränsande Förändringskompetens rapporterar initialt värden som antyder låga förutsättningar för Färdighetskontroll i samband med samgåendet. Vid andra mätillfället rapporteras en upplevelse av förbättring för att vid tredje mätillfället nästintill återgå till ursprungsläget. För gruppen med gynnsam

Förändringskompetens rapporteras upplevsen av drastiskt försämrade förutsättningar för Färdighetskontroll vid andra mättillfället. Vid tredje mättillfället är andra mättillfällets värden i stort sett oförändrade.

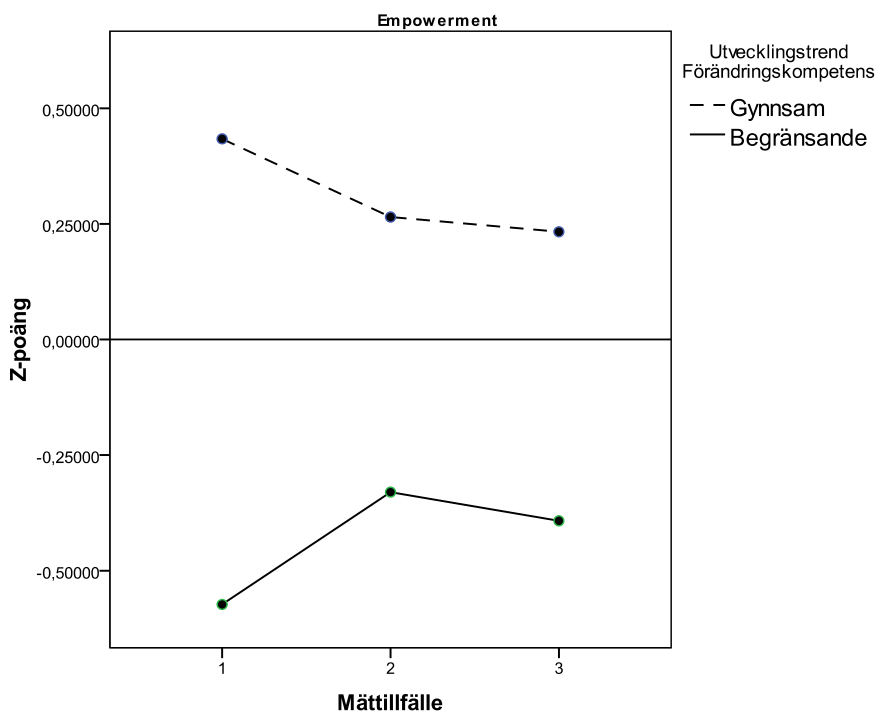


Figur 7.

Gynnsam och begränsande Förändringskompetens i relation till upplevd Färdighetskontroll

### *Förändringskompetens och Empowerment*

I figur 8 illustreras hur individerna utifrån begränsande respektive gynnsam Förändringskompetens rapporterar grad av Empowerment i samband med samgåendet. Noteras bör att vid första mättillfället är skillnaden i medelvärde ansenlig mellan grupperna. För gruppen med begränsande Förändringskompetens ökar medelvärdet kraftigt mellan första och andra mättillfället för att sedan minska igen vid tredje mättillfället. För gruppen med gynnsam Förändringskompetens rapporteras en vikande trend avseende Empowerment över både andra och tredje mättillfället.

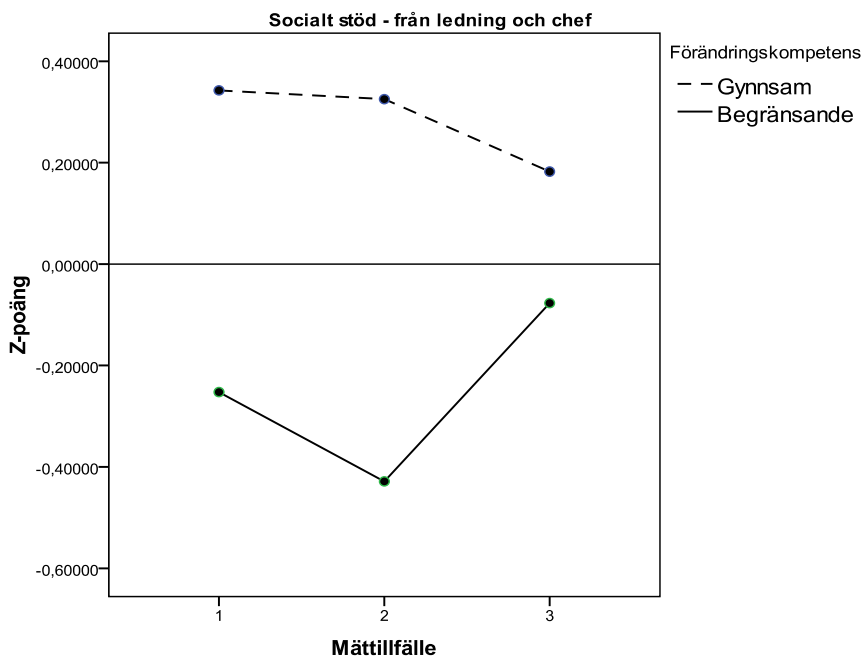


Figur 8.

Gynnsam och begränsande Förändringskompetens i relation till rapporterad Empowerment

### *Förändringskompetens och Socialt stöd från ledning och chef*

Av figur 9 framgår det hur de båda Förändringskompetensgrupperna rapporterar den upplevda tillgången till Socialt stöd från ledning och chef i samband med samgåendet. För gruppen med Låg Förändringskompetens kan iaktas ett vikande medelvärde mellan första och andra mättillfället. Vid tredje mättillfället ökar dock medelvärdet avsevärt så att det är högre än vid första mättillfället. För gruppen med Hög Förändringskompetens är uppfattningen om tillgång till Socialt stöd från ledning och chef vikande över de tre mättillfällena. Särskilt vikande medelvärden kan iaktas mellan andra och tredje mättillfället.



Figur 9.

gynnsam och begränsande Förändringskompetens i relation till tillgång till Socialt stöd från ledning och chef.

### *Konklusion av resultaten utifrån forskningsfråga 2*

I frågeställning 2 ligger fokus på Förändringskompetensens relation till individens rapporterade uppfattning om förutsättningar för psykisk hälsa genom möjligheten till EDI i den psykosociala arbetsmiljön inför samgåendet. Analysresultaten visar att individens rapporterade Förändringskompetens avspeglas i hur hon rapporterar olika förutsättningar i den psykosociala arbetsmiljön både inför samgåendet (första måttillfället) och över tid. Förändringskompetens kan kopplas till statistiskt signifikant skilda medelvärden i 11 av de 16 studerade aspekterna av upplevda förutsättningar i den psykosociala arbetsmiljön. Generellt skiljer sig de båda förändringskompetensgrupperna åt på så sätt att gruppen med begränsande Förändringskompetens rapporterar upplevelsen av sämre förutsättningar i den psykosociala arbetsmiljön av EDI i samband med samgåendet. Ett omvänt förhållande gäller för gruppen med gynnsam Förändringskompetens.

Förändringen över tid ser därtill olika ut med utgångspunkt i Förändringskompetens med avseende på variablerna Färdighetskontroll, Empowerment och

Socialt stöd (från ledning och chef). För gruppen med begränsande Förändringskompetens rapporteras betydande förändringar i dessa tre variablers medelvärden vid andra mättillfället för att sedan i gå tillbaka vid tredje mättillfället. För gruppen med gynnsam Förändringskompetens uppvisas en trend av vikande medelvärden avseende de tre variablerna. Detta kan förstås som att omständigheter i samband med när samgåendet formellt sker, d.v.s. när kraven antas öka (andra mättillfället), får olika konsekvenser för individens rapporterade upplevelse av förutsättningar för psykisk hälsa i den psykosociala arbetsmiljön vid tredje mättillfället.

### **5.3 *Forskningsfråga 3: Förändringskompetensens utveckling står i relation till förutsättningar i den psykosociala arbetsmiljön***

Resultaten av variansanalyserna visar upprepat att positiv respektive negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens (mättillfälle 1-3) löper samman med att individen rapporterar förändrade förutsättningar för psykisk hälsa i den psykosociala arbetsmiljön i samband med samgåendet.

I tabell 9 visas hur Förändringskompetens (givet en positiv eller negativ utvecklingstrend) är relaterad till individens rapporterade upplevelse av förutsättningar för psykisk hälsa genom rapporterad EDI i den psykosociala arbetsmiljön, i samband med samgåendet.

I den första sifferkolumnen (Tid) framgår det att *variation* i den rapporterade upplevelsen av förutsättningar i den psykosociala arbetsmiljön, för de 100 individerna, betraktad som en grupp, inte kan härledas till något särskilt mättillfälle.

Av den andra sifferkolumnen (Grupp) framgår det att medelvärdesskillnader över tid, avseende uppfattningen av förutsättningar i den psykosociala arbetsmiljön, inte varierar parallellt över tid mellan grupperna med positiv respektive negativ utvecklingstrend.

I den tredje sifferkolumnen (Tid X Grupp) framgår det att i nio av de 16 mätskalorna, avseende upplevda förutsättningar i den psykosociala arbetsmiljön, varierar medelvärdena med *samtidig* koppling dels till positiv eller negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens och dels till enstaka mättillfälle. Allmänt pekar resultaten för dessa nio mätskalor i riktningen att individers rapporterade upplevelse av förbättrade förutsättningar i den psykosociala arbetsmiljön kan relateras till en positiv utvecklingstrend avseende Förändringskompetens. Vice versa gäller för upplevelsen av försämrade förutsättningar i den psykosociala arbetsmiljön i relation till negativ utvecklingstrend.

Tabell 9.

Resultat av variansanalys för upprepade mätningar (Repeated measures ANOVA) för positiv respektive negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens samt enkla inomgruppseffekter. Standardavvikelse inom parentes.

	Tid	Grupp	Tid X Grupp	Negativ utvecklingstrend Förändringskompetens (n = 53)			Positiv utvecklingstrend Förändringskompetens (n = 47)					
				F	F	F	M 1	M 2	M 3	M 1	M 2	M 3
<i>Autonomi/Ambition</i>												
Färdighetskontroll	.49	.49	10.09***	.00 (.95)	-.14 (1.00)	-.381*2** (.83)	-.13 (.92)	-.14 (1.25)	.142* (1.05)			
Inre arbetsmotivation	1.56	.21	3.06	.04 (1.10)	-.05 (1.15)	-.17 (1.07)	.05 (1.04)	-.15 (.96)	.171* (1.08)			
Uppgiftskontroll	.19	1.06	4.97**	.27 (.95)	-.16 (.94)	-.362* (1.11)	-.10 (1.01)	.00 (1.12)	.17 (1.12)			
Empowerment	.60	.14	12.63***	.02 (.95)	-.08 (.82)	-.361**2*** (1.10)	-.35 (1.15)	-.071* (1.20)	.212*** (1.01)			
<i>Arbetsrelaterat psykiskt välbefinnande</i>												
Negativ Affekt Aktiv	.06	1.39	2.55	.86 (.99)	.13 (.95)	.31 (1.04)	.07 (1.03)	-.01 (.98)	-.13 (.98)			
Negativ Affekt Passiv	.22	2.13	1.93	.03 (1.03)	.17 (1.04)	.31 (1.05)	.02 (1.00)	-.12 (1.01)	-.13 (.99)			
Positiv Affekt Passiv	1.00	.01	1.93	.01 (1.01)	-.03 (1.05)	-.14 (1.13)	-.09 (1.06)	-.12 (1.13)	.10 (1.07)			
Positiv Affekt Aktiv	.01	.18	9.58***	.01 (.82)	-.201* (.78)	-.432** (1.09)	-.35 (1.01)	-.14 (1.10)	.072** (1.03)			
Arbetsstillfredsställelse	.12	1.44	4.96**	-.02 (1.13)	-.06 (.96)	-.321* (1.17)	-.01 (1.07)	-.07 (1.13)	.29 (.94)			
<i>Social integration: Kollegor/grupp</i>												
Socialt stöd	.48	.03	.31	.02 (1.05)	-.04 (.94)	-.18 (1.01)	-.05 (.97)	-.02 (.95)	-.05 (1.15)			
Kollektiv delaktighet	.03	.33	.98	-.06 (.79)	-.14 (.73)	.01 (.86)	.05 (1.04)	.08 (1.04)	-.07 (1.18)			
Gruppens förändrings- relaterade Self-efficacy	.05	.22	5.70**	.30 (.93)	.06 (.96)	-.092* (1.02)	-.17 (.88)	.06 (.86)	.162* (.97)			



<i>Social integration:</i>									
<i>Ledning och chef</i>									
Informationsdelning	.06	2.27	1.50	-.05	-.15	-.28	-.00	.02	.15
				(.84)	(.95)	(1.06)	(1.03)	(.87)	(.92)
Delaktighet genom kommunikation	.03	2.03	6.88**	.01	-.11	-.30 <sup>2*</sup>	-.04	.08	.30 <sup>1*2**</sup>
				(.98)	(1.01)	(1.09)	(1.06)	(.94)	(.99)
Ledningens förändringsrelaterade Self-efficacy	.19	.89	7.20**	-.04	-.12	-.38 <sup>2*</sup>	-.21	-.11	.26 <sup>1*2**</sup>
				(1.07)	(1.06)	(1.15)	(.99)	(.99)	(.96)
Socialt stöd	.34	.86	9.41***	-.14	-.13	-.52 <sup>1*2**</sup>	-.36	-.17	.17 <sup>1*2**</sup>
				(1.04)	(.76)	(1.23)	(1.04)	(.99)	(.81)

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$ .

<sup>1</sup>= Statistiskt signifikant skillnad inom gruppen från föregående mättillfälle.

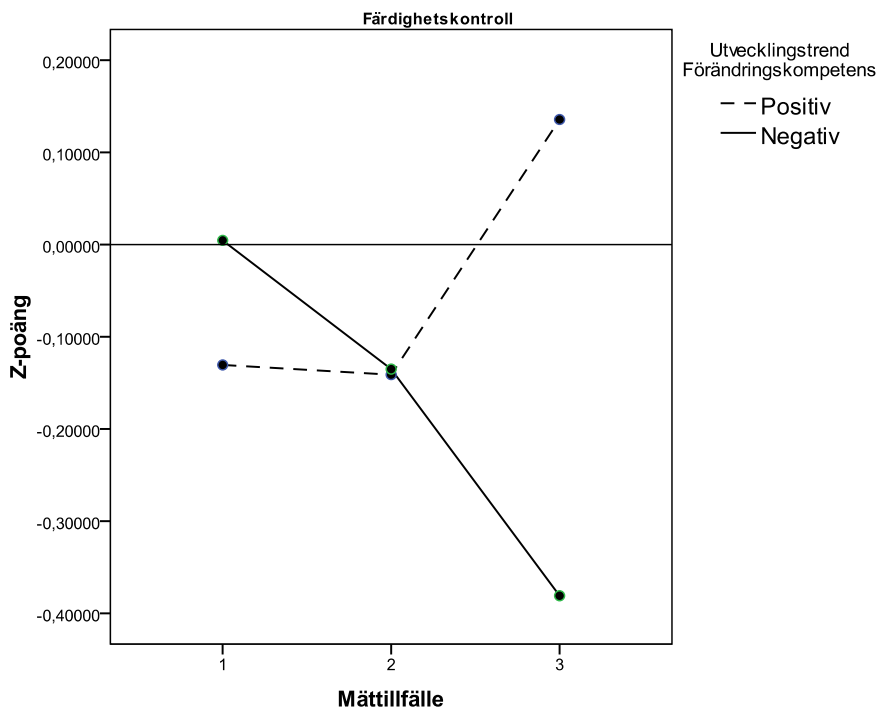
<sup>2</sup>= Statistiskt signifikant skillnad inom gruppen mellan första och tredje mättillfället.

### *Förutsättning för Autonomi i relation till Förändringskompetensutveckling*

Figurerna 10, 11 och 12 illustrerar hur de tre mätskalorna för Autonomi är relaterad till en positiv respektive negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens.

### *Färdighetskontroll i relation till Förändringskompetens*

När det gäller individens rapporterade Färdighetskontroll, illustrerar figur 10 att de som har en negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens också rapporterar konstant försämrade upplevelse av Färdighetskontroll. För gruppen med en positiv utvecklingstrend, kan upplevelsen av förbättrad förutsättning för Färdighetskontroll iaktas endast mellan andra och tredje mättillfället.

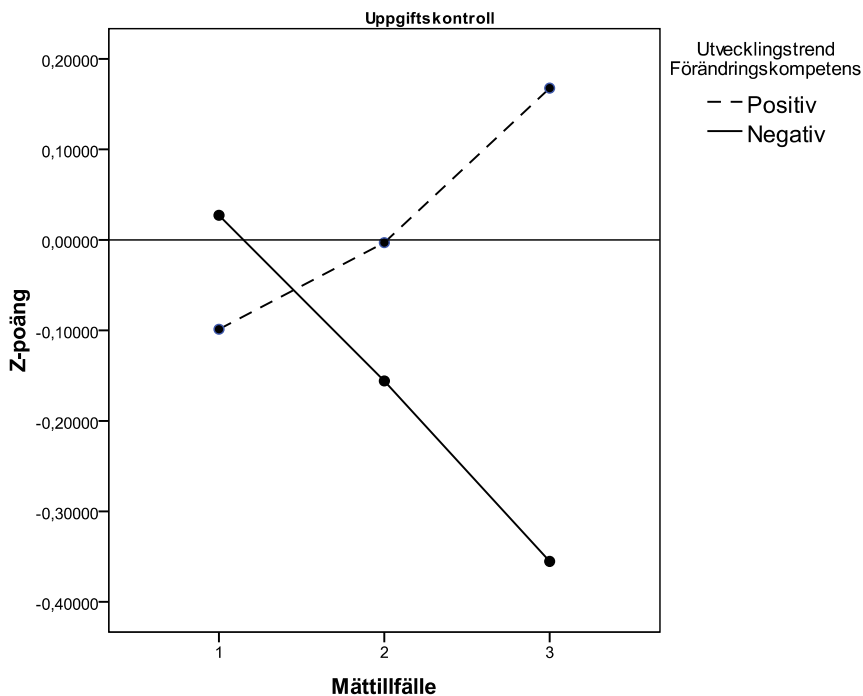


Figur 10.

Positiv respektive negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens i relation till rapporterad Färdighetskontroll.

#### *Uppgiftskontroll i relation till Förändringskompetens*

Positiv utvecklingstrend respektive negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens står i direkt relation till individens rapporterade upplevelse av förbättrad respektive försämrade Uppgiftskontroll i samband med samgåendet. För gruppen med negativ utvecklingstrend är skillnaden, från första till tredje måttillfället, avseende Uppgiftskontroll, anseelig (se figur 11).

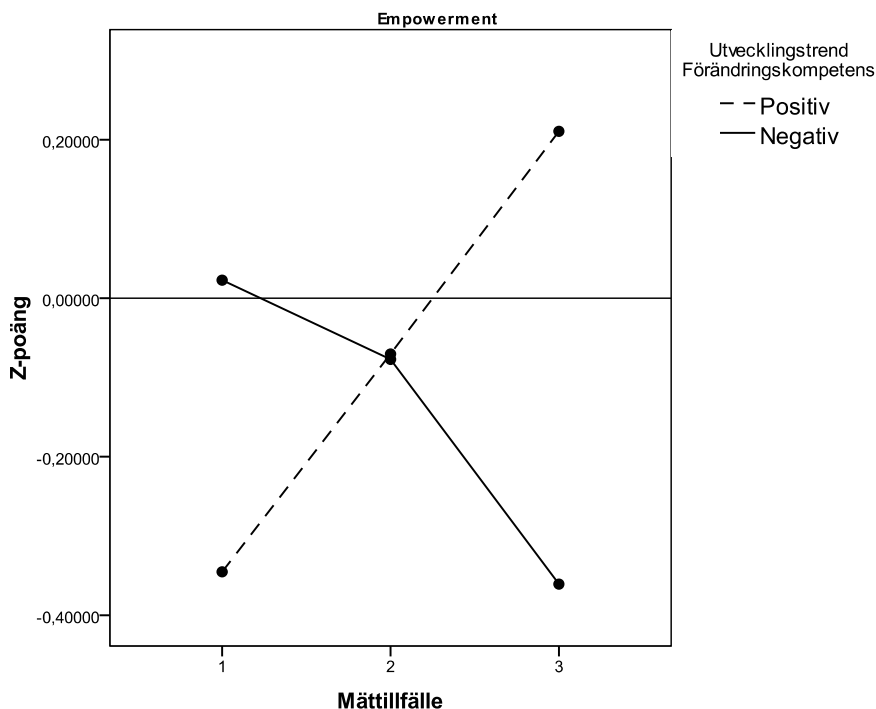


Figur 11.

Positiv respektive negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens i relation till rapporterad Uppgiftskontroll.

### *Empowerment i relation till Förändringskompetens*

Positiv respektive negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens står i direkt relation till individens rapporterade upplevelse av rapporterad Empowerment i samband med samgåendet. En negativ utvecklingstrend är relaterat med en upplevelse av konstant försämrade förutsättningar för Empowerment. Vice versa gäller för en positiv utvecklingstrend i relation till upplevelsen av förbättrade förutsättningar för Empowerment (se figur 12).



Figur 12.

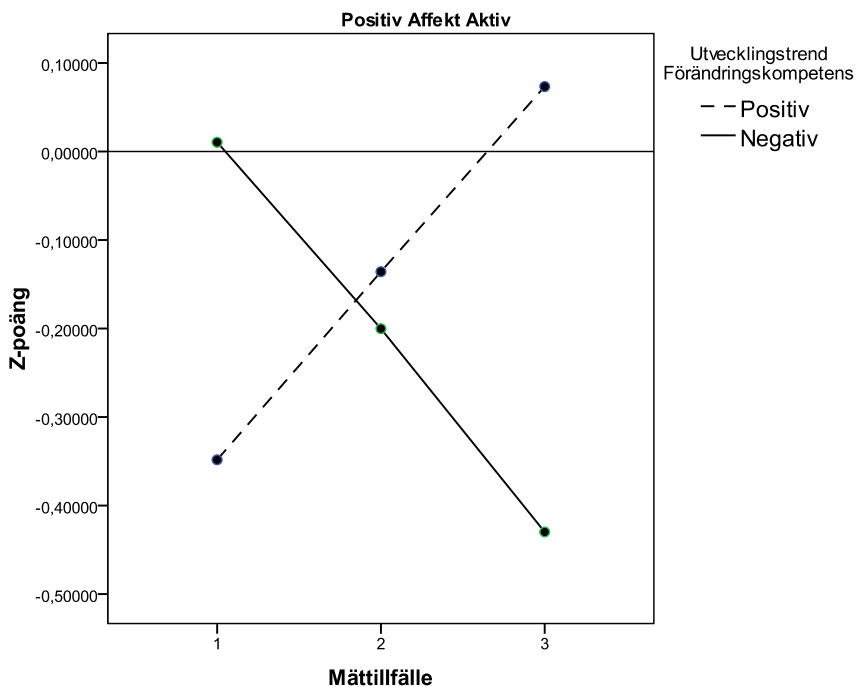
Positiv respektive negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens i relation till förutsättningar för Empowerment.

### *Arbetsrelaterat psykiskt välbefinnande i relation till Förändringskompetens*

Figurerna 13 och 14 illustrerar hur de två mätskalorna som fångar Arbetsrelaterat psykiskt välbefinnande, och dess relation till positiv respektive negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens.

### *Affektiv hälsa i relation till Förändringskompetens*

En negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens är relaterat till att individen rapporterar försämrat Arbetsrelaterat psykiskt välbefinnande avseende variabeln Positiv Affekt – Aktiv. En positiv utvecklingstrend kan relateras till konstant gynnsam Förändringskompetens (se figur 13).

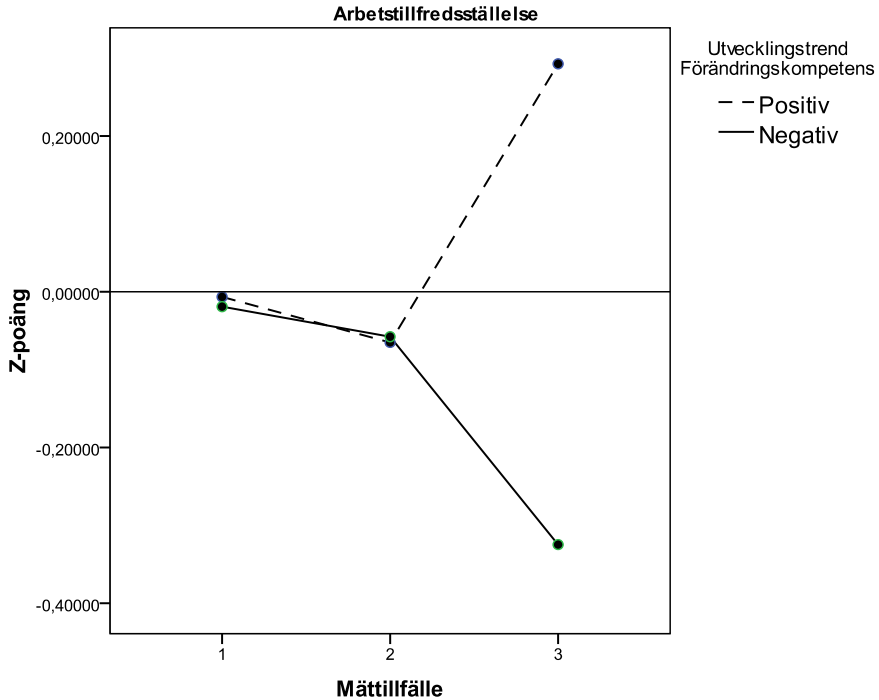


Figur 13.

Positiv respektive negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens i relation till rapporterad Positiv Affekt - Aktiv

#### *Arbetsstillfredsställelse i relation till Förändringskompetens*

Förändringskompetens kan relateras till upplevelsen av förändrad Arbetsstillfredsställelse först vid tredje måttillfället. En positiv utvecklingstrend är då relaterad till upplevelsen av förbättrad Arbetsstillfredsställelse. Omvänt förhållande gäller för de individer som rapporterar en negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens (se figur 14).



Figur 14.

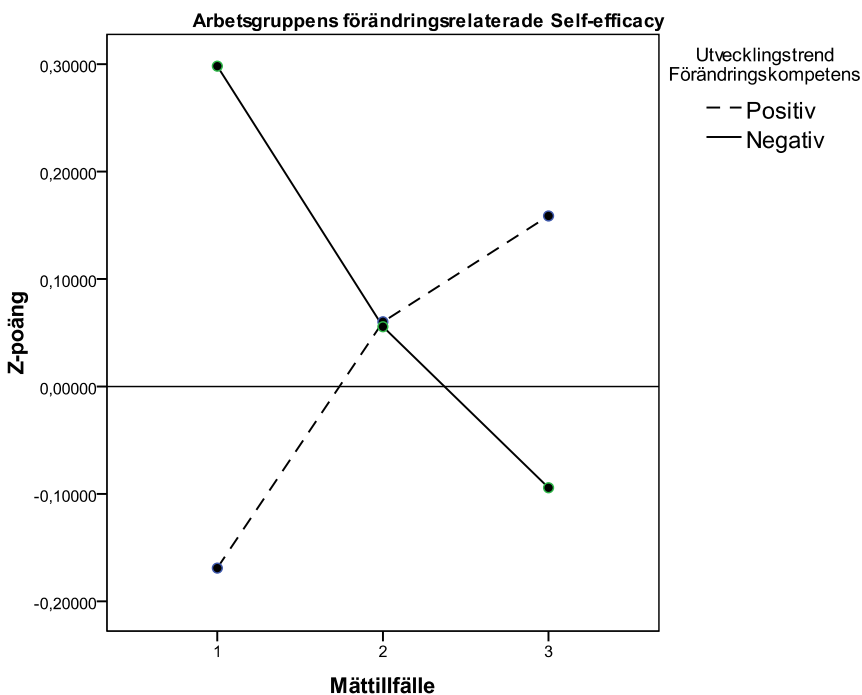
Positiv respektive negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens i relation till rapporterad Arbetstillfredsställelse

### *Social integration i relation till Förändringskompetens*

Figurerna 15-18 illustrerar de fyra variablerna där förändrad upplevelse av förutsättningar rapporteras avseende Social integration i relation till Förändringskompetens.

#### *Förändrade förutsättningar gällande Gruppens förändringsrelaterade self-efficacy i relation till Förändringskompetens*

Förändringskompetens kan konstant relateras till upplevelsen av förändrade förutsättningar avseende Gruppens förändringsrelaterade self-efficacy. En positiv utvecklingstrend avseende Förändringskompetens kan relateras till upplevelsen av förbättrade förutsättningar. Vice versa kan en negativ utvecklingstrend relateras till upplevelsens av försämrade förutsättningar (se figur 15).

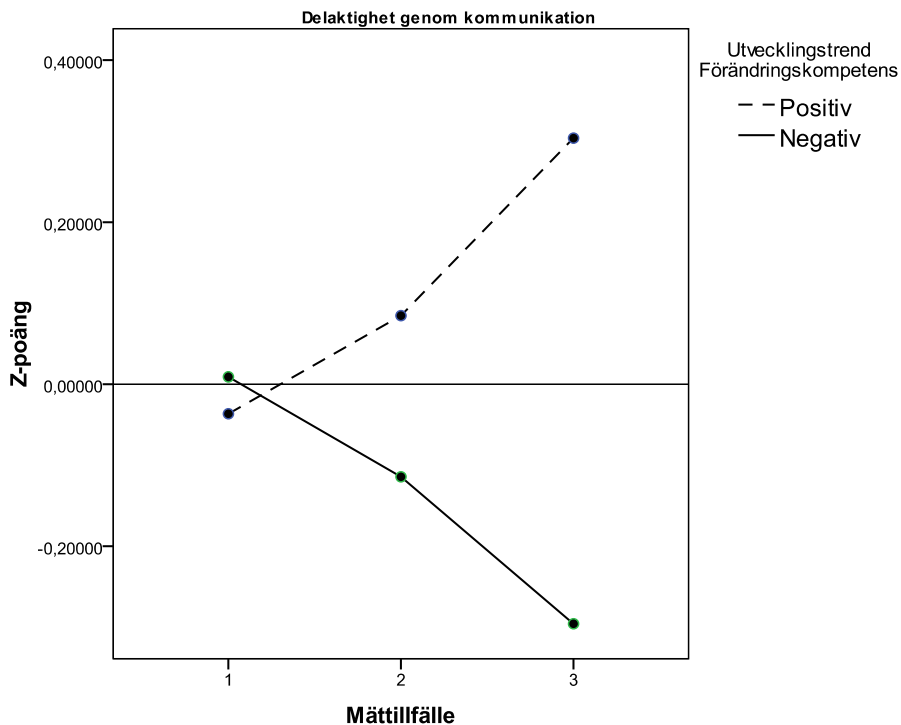


Figur 15.

Positiv respektive negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens i relation till upplevelsen av Arbetsgruppens förändringsrelaterade Self-efficacy

#### *Delaktighet genom kommunikation i relation till Förändringskompetens*

Individens rapporterade upplevelse av förändrad förutsättning för delaktighet genom Kommunikation, i samband med samgåendet, kan relateras till Förändringskompetens. Upplevelsen av förbättrade förutsättningar i den psykosociala arbetsmiljön med avseende på Delaktighet genom kommunikation kan, över tid, kopplas till en positiv utvecklingstrend avseende Förändringskompetens. Omvänt gäller för upplevelsen av försämrade förutsättningar och en negativ utvecklingstrend (se figur 16).



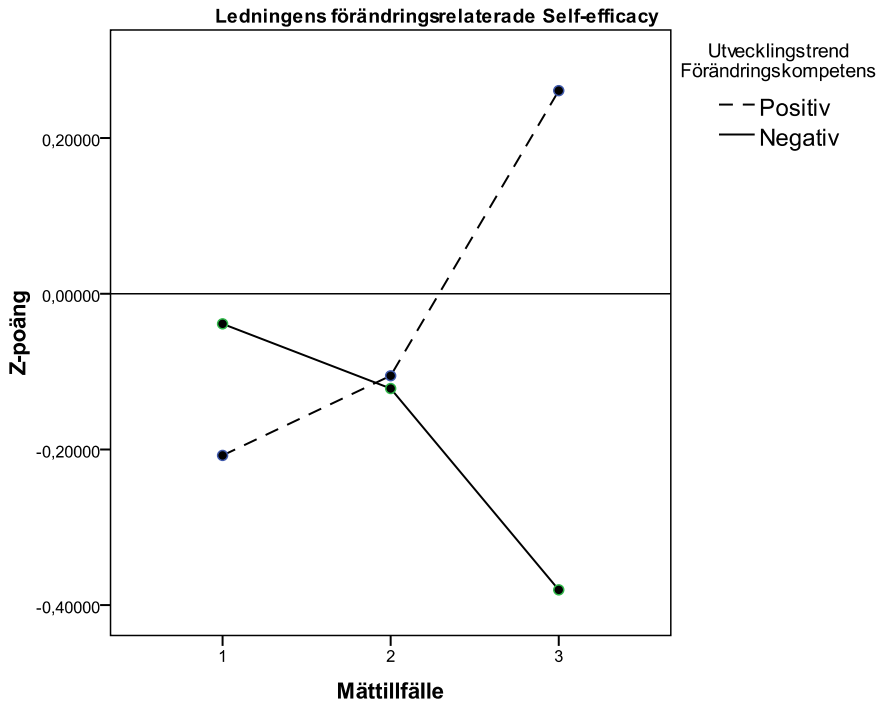
Figur 16.

Positiv respektive negativ utvecklingstendens avseende Förändringskompetens i relation till rapporterad Delaktighet genom kommunikation

#### *Ledningens förändringsrelaterade self-efficacy i relation till Förändringskompetens*

Förändrad Förändringskompetens kan konstant relateras till förändrade förutsättningar avseende Ledningens förändringsrelaterade self-efficacy. En positiv utvecklingstrend avseende Förändringskompetens är relaterad till förbättrade förutsättningar och en negativ utvecklingstrend kan relateras till försämrade förutsättningar (se figur 17).



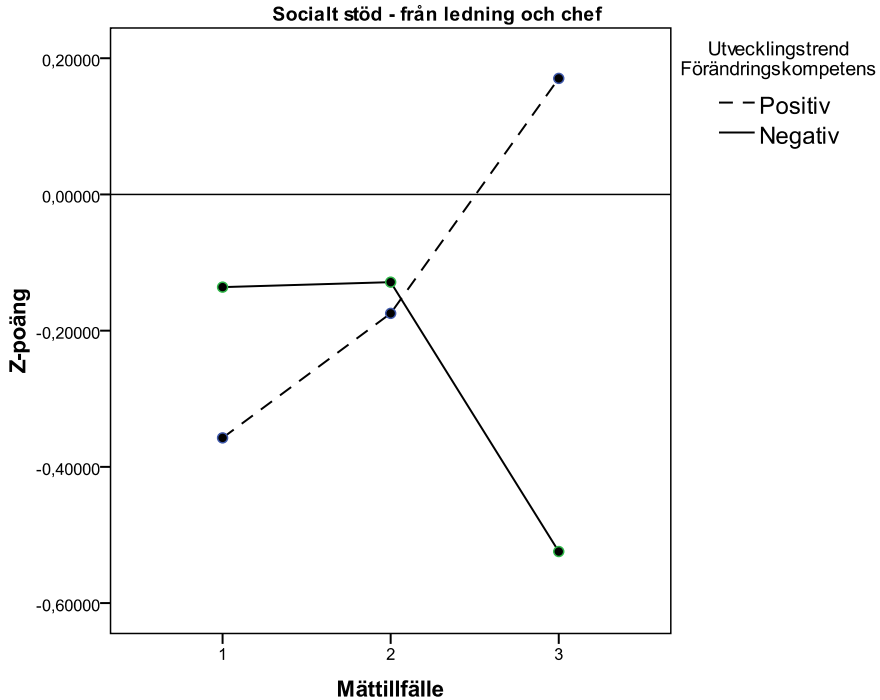


Figur 17.

Positiv respektive negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens i relation till Ledningens förändringsrelaterade Self-efficacy

*Tillgång till Socialt stöd från chef i relation till Förändringskompetens*

Upplevelsen av förbättrad tillgång till Socialt stöd från chefen kan över samtliga måttillfällen kopplas till en positiv utvecklingstrend avseende Förändringskompetens. När det gäller upplevelsen av försämrad tillgång till Socialt stöd från chefen, kan detta endast mellan andra och tredje måttillfället relateras till en negativ utvecklingstrend (se figur 18).



Figur 18.

Positiv respektive negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens i relation till tillgång till Socialt stöd

### *Konklusion av resultaten utifrån forskningsfråga 3*

Analysresultaten utifrån forskningsfråga 3 visar att Förändringskompetensens utvecklingstrend kan relateras till individens rapporterade upplevelse av förändrade förutsättningar i den psykosociala arbetsmiljön avseende EDI i samband med samgåendet. I nio av 16 mätskalor kan en sådan relation påvisas över tid. I samtliga av dessa fall kan en positiv utvecklingstrend avseende Förändringskompetens knytas till att individen rapporterar upplevelsen av förbättrade förutsättningar för EDI i den psykosociala arbetsmiljön. För individer med en negativ utvecklingstrend föreligger det omvända förhållandet.

## 5.4 *Bakgrundsförhållanden - ej relaterat till Förändringskompetensens utvecklingstrend*

Utifrån frågeställning 1, studerades både personliga bakgrundsförhållanden (kön, ålder, anställningstid, utbildning, tjänsteomfattning, befattning) och variabla förändringsrelaterade utgångspunkter och dess relation till gynnsam respektive begränsande Förändringskompetens. Samma bakgrundsvariabler ställdes i relation till grupperna med en positiv respektive en negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens. Resultaten av chi<sup>2</sup>-fördelningarna visar att det inte föreligger någon statistiskt signifikant skillnad i fördelning mellan bakgrundsvariablerna och riktning på Förändringskompetensens utvecklingstrend. Samtliga p-värden överstiger 0.05. Det går alltså inte att predicera Förändringskompetensens utvecklingstrend.

### *Förändringskompetens kan relateras till Personligt initiativ (PI)*

Handlings- respektive Tankeorienterat PI är statistiskt signifikant positivt korrelerat ( $r = .50, n = 262, p < .01$ ).

Avseende begränsande och gynnsam Förändringskompetens, visar *t*-test för oberoende grupper att grupptillhörighet är avgörande för signifikanta medelvärdesskillnader avseende både tanke- och handlingsorienterat PI. De som ingår i gruppen med initialt gynnsam Förändringskompetens uppvisar statistiskt signifikant högre medelvärden både på tanke och handlingsorienterat PI (se tabell 10).

Tabell 10.

*Resultat av t-test för oberoende grupper avseende förändringskompetens och PI*

Personligt Initiativ	Förändringskompetens						M <sub>1-2</sub> diff	t	df	p
	Gynnsam			Begränsande						
	n	M <sub>1</sub>	SD	n	M <sub>2</sub>	SD				
Tanke-orienterad	64	.70	.92	65	-.61	.86	1.31	-8.36	127	.000
Handlings-orienterad	65	.50	.94	64	-.73	.88	1.23	-7.69	127	.000

Avseende positiv och negativ utvecklingstrend när det gäller förändringskompetens, visar *t*-test för oberoende grupper att utvecklingstrend är avgörande för signifikanta medelvärdesskillnader avseende tankeorienterat PI. De som ingår i

gruppen med en positiv utvecklingstrend uppvisar statistiskt signifikant högre medelvärde på tankeorienterat PI (se tabell 11).

Tabell 11.

*Resultat av t-test för oberoende grupper avseende förändringskompetensens utvecklingstrend*

Personligt Initiativ	Förändringskompetensens utvecklingstrend									
	Positiv utvecklingstrend		Negativ utvecklingstrend							
	n	M <sub>1</sub>	SD	N	M <sub>2</sub>	SD	M <sub>1-2</sub> diff	t	df	p
Tanke- orienterad	45	.40	1.15	53	-.22	.93	.62	-2.94	96	.004
Handlings- orienterad	46	.13	1.17	52	-.17	.97	.29	-1.36	96	.177

## 5.5 Resultatsammanfattning

- Förändringskompetens prediceras av individuella och erfarenhetsmässiga bakgrundsförhållanden. Tillhörighet till någon av extremgrupperna prediceras av kön, utbildning, hierarkisk position, samt av tjänstens omfattning. Även kvalitativ erfarenhet av tidigare organisationsförändring, huruvida man känner sig rustad inför samgåendet samt om det finns funderingar på att sluta sitt arbete. De som indelas i gruppen benämnd gynnsam Förändringskompetens, är i relativ omfattning män som har högre utbildning, en arbetsledande befattning samt heltidsanställning. De med gynnsam Förändringskompetens har också positiv erfarenhet av tidigare förändringar, en känsla av att vara rustad inför samgåendet samt har få funderingar på att sluta sitt arbete. För gruppen med extremt begränsande Förändringskompetens gäller vice versa.
- Förändringskompetens som ett resultat av individuella bakgrunds-förhållanden är över tid relaterat till individens rapporterade upplevelse av förutsättningarna i den psykosociala arbetsmiljön för upprätthållandet av arbetsrelaterad psykisk hälsa i samband med samgåendet. De som har en initial extremt gynnsam Förändringskompetens rapporterar, över tid, upplevelsen av bättre förutsättningar för psykisk hälsa, avseende flera av faktorerna EDI i den psykosociala arbetsmiljön.
- Initial Förändringskompetens kan knytas till individens rapporterade PI i samband med samgåendet. Individer med initialt extremt gynnsam

Förändringskompetens rapporterar signifikant högre medelvärden avseende både tankeorienterad och handlingsorienterat PI.

- Förändringskompetensens förändring över tid samvarierar med individens känslomässiga upplevelse samt med upplevelsen av egenkontroll, delaktighet och inflytande i samband med samgåendet.
- Positiv respektive negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens kan inte härledas till individens bakgrundsförhållanden.
- Positiv respektive negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens kan knytas till Personal Initiative (PI) i samband med samgåendet. Individer med positiv utvecklingstrend avseende Förändringskompetens rapporterar signifikant högre medelvärde avseende tankeorienterat PI.

## 6 Diskussion

Avhandlingen tog sin utgångspunkt i omständigheten att organisationer oupphörligen ställs inför förändringstryck p.g.a. av en föränderlig omvärld. En flexibel organisation har kapacitet att mästra variationer och oförutsedda händelser på ett smidigt sätt (Skorstad, 2009). En organisation som dessutom lär av sina erfarenheter, utvecklas i takt med att den förändras. Organisationens behov av flexibilitet villkoras av individens flexibilitet, d.v.s. hur väl individen balanserar organisationens krav i förhållande till det egna behovet av välbefinnande och utveckling. Positiv organisationsförändring är benämningen för när individen, utifrån en subjektiv bedömning, anser att detta uppfylls i organisationsförändringen. Hållbara arbets-system och lärande organisationer är motsvarande begrepp för en objektiv bedömning på organisationsnivå (Denton, 1998; Docherty *m.fl.*, 2002).

De anställdas acceptans för och engagemang i förändringsinitiativ antogs vara en framgångsvariabel vid lanserandet och genomförandet av organisationsförändringar och spelar sålunda en avgörande roll för organisationens flexibilitet och överlevnad. Individens flexibilitet i organisationsförändringssammanhanget benämndes Förändringskompetens. Valet av begreppet kompetens avgjordes av antagandet om att den var ett resultat av lärande genom erfarenhet av tidigare organisationsförändring, d.v.s. bedömningen av positiv organisationsförändring. I figur 3 skissades processen i vilken Förändringskompetens förmodades utvecklas i relation till förutsättningar i omgivningen för psykisk hälsa, samt att denna process antogs vara relaterad till bedömningen av positiv organisationsförändring. Att utforska denna relation blev därför utgångspunkten för avhandlingens empiriska del. Vad pekar då resultaten på och hur går det att tolka innebörden av resultaten? Nedan kommer resultaten och dess implikationer att diskuteras utifrån fyra olika aspekter: struktur, lärande, motstånd och psykologiskt kontrakt. Slutligen kommer resultaten att betraktas i förhållande till begreppet ”Resilience”<sup>6</sup>.

### *Strukturella omständigheter avgör erfandet*

Resultaten tyder på att individens bakgrund kan förtälja något om hennes förändringskompetens. Förändringskompetens predicerades m.h.a. flera olika bakgrundsvariabler, om än i olika grad. Strukturbegreppet bidrar till att förstå hur dessa bakgrundsvariabler hänger samman. Resultaten visar att Förändringskompetens i Försäkringskassan kan härledas till makt, kön och utbildning. Därmed kan Förändringskompetens i organisationen vara ett uttryck för den traditionella samhälls-

---

<sup>6</sup> Återhämtningsförmåga, elasticitet, spänstighet

struktur som teorierna om genussystemet behandlar. Genusordningen upprätthålls, som tidigare beskrevs, genom att den dagligen praktiseras socialt och kulturellt i organisationen (Hirdman, 1988). En slutledning kan då vara att Förändringskompetens är ett uttryck för genussystemet. Human service-arbetet är kvinnligt kodat och majoriteten av frontlinjebyråkraterna i Försäkringskassan är kvinnor. På motsvarande sätt kan New Public Management-strategier betraktas som manliga genom att de härstammar från den privata sektorn, som är manligt kodad. Genom att NPM-strategier lanseras i Försäkringskasseorganisationen, och därmed utmanar det traditionella public-service ethoset, blir dessa ett uttryck för genusordnandet. Beroende på var i organisationsstrukturen individen befinner sig gör hon olika erfarenheter. Att vara man, högutbildad och ha en ledande position, kan relateras till positiva erfarenheter av tidigare förändringar och med upplevelsen av att vara redo inför förändringen och alltså det som i studien benämns som gynnsam Förändringskompetens. Det som i studien representeras av kvinnor har vice versa i studien benämnts begränsande Förändringskompetens. Genom att Förändringskompetens löper samman med individens upplevelser av förutsättningar för arbetsrelaterad psykisk hälsa i den psykosociala arbetsmiljön blir vidden av dessa resultat illavarslande. Strukturella fenomen i organisationen såsom genussystemet kan vara en omständighet som i förlängningen är med i skapandet av risker för arbetsrelaterad psykisk ohälsa i organisationsförändrings-sammanhanget. Kotter menar att hinder mot att genomföra förändringar måste sökas i organisationens strukturer, vilket styrks i denna studie (Kotter, 1995).

### *Lärande för flexibilitet*

Individens erfarenhet tycks villkora Förändringskompetens. Givet detta är det intressant att reflektera över vilka lärdomar som kan tänkas vara relaterade till vilken Förändringskompetens. Avseende lärande i arbetslivet skiljer Ellström mellan reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande. Reproduktivt eller anpassningsinriktat lärande innebär, precis som det låter, att individen lär sig more of the same i syfte att rutinisera eller standardisera en arbetsuppgift. Fokus är inriktat på att lärande sker för nyttan för organisationen genom ökad effektivitet och prestation. Det utvecklingsinriktade lärandet innebär att individens lärande befrämjar både den egna och organisationens utveckling. Situationer som ligger bakom ett reproduktivt lärande förknippar Ellström med något negativt. I organisationskontexten kan det handla om att individen passiviseras och underordnas. Det anpassningsinriktade lärandet medför sällan någon större utmaning för individen. Det utvecklingsinriktade lärandet samvarierar vanligen med tillgång till avancerade problem att lösa samt stort handlingsutrymme och ansvar att utveckla verksamheten (Ellström, 2005).

Grupperna i studien som har en gynnsam förändringskompetens, eller en positiv utvecklingstrend avseende Förändringskompetens rapporterar god tillgång på förutsättningar för arbetsrelaterad psykisk hälsa i den psykosociala arbetsmiljön. Förändringskompetens kan för dessa grupper relateras till psykiskt välbefinnande och gott beslutsutrymme. Vice versa gäller för grupperna med begränsande Förändringskompetens eller en negativ utveckling av Förändringskompetensen. En logisk följd torde vara att den psykosociala omgivningen representerar individens lärmiljö. En slutsats som kan dras är att eftersom Förändringskompetens samvarierar med förutsättningar i den psykosociala arbetsmiljön som i sin tur kan förknippas med olika förutsättningar för lärande, så kan begränsande Förändringskompetens och negativ utvecklingstrend avseende Förändringskompetens antas ha ett samband med anpassningslärande. Vad kan detta då få för inverkan på frontlinjebyråkratens hanterande eller skapande av handlingsutrymme i förhållande till den försäkrade, regelverket och organisationen? Ett anpassningsinriktat lärande torde få individen att rikta fokus mot att leva upp till organisationens krav och regelverkets tyfäll. Ett utvecklingsinriktat lärande torde för individen innebära en ökad kapacitet att bemästra relationen mellan försäkrad, organisation och regelverk genom skapandet av handlings- och beslutsutrymme.

I anslutning till ovanstående diskussion blir det nu intressant att fundera kring begreppen Begränsad respektive gynnsam Förändringskompetens. Begreppen formulerades utifrån organisationens behov av flexibilitet, d.v.s. att på ett smidigt sätt kunna bemästra variation och oförutsedda händelser i omgivningen. Här kan man fråga sig vilken flexibilitetsrelation organisationen egentligen vill ha till individen? Individens som anpassar/underkastar sig, eller utvecklar sig? Kan organisationen genom olika direktiv eller regler faktiskt driva individen till passivisering? En begränsande Förändringskompetens kan innebära att individen helt enkelt, som den självreglerande individ hon är, har anpassat sig till ogynnsamma levnads- eller arbetsbetingelser? Om lärande definieras som processen vari individens kapacitet förändras (Illeris, 2007) och lärande är en generell egenskap hos individen, då behöver lärande inte vara ”positivt”, utan kan ses som en anpassning till tillvaron och dess utmaningar.

### *Förändringskompetens i relation till motstånd*

Det är intressant att fundera kring hur individens Förändringskompetens upplevs av omgivningen. Spontant går det att anta att begränsande Förändringskompetens är relaterad till och kan överföras till ett motståndsbeteende. Givet ovanstående resonemang, skulle det också kunna vara tvärtom.

Ellström gör förutom en åtskillnad mellan informellt och formellt lärande också en tydlig distinktion mellan lärande med positivt och negativt utfall. Vanligen



förknippas lärande med något gynnsamt såsom nya möjligheter, personlig utveckling eller kompetensutveckling. Skälet till det är sannolikt att kompetensutvecklingsinsatser i organisationer ofta fullgörs inom ramen för medvetna och planerade processer d.v.s. på ett formellt plan. Passivisering, minskad motivation och minskad kompetens och underordning (dekvalificering) är måhända inte det som associeras med lärande, men är likväl ett möjligt utfall. Ellström för samman lärande, som resulterar i negativt utfall, med informella, oavsiktliga och mer eller mindre omedvetna processer (Ellström, 2000).

Illeris resonerar utifrån sina tre dimensioner kring vad som gått fel när inte avsiktligt (gynnsamt) utfall av lärandeinsatser infrias. I fall där innehållsliga eller formella kunskaper inte uppnåtts, benämns det som "mislearning" (s.90) eller uteblivet lärande till följd av exempelvis undermålig kommunikation. När det däremot handlar om fall som kan härledas i den mentala dimensionen, beskriver Illeris fenomenet i termer av försvar. En för denna avhandling aktuell försvarsmekanism, "identity defense" (s.91) förknippas med individer som av någon anledning utsätts för situationer eller omständigheter som inte går att påverka (läs: mottagare av organisationsförändringar som går stick i stäv med HSO anda, hanterandet av reducerat beslutsutrymme etc.). Medan Illeris hänför försvarsmekanismer till den mentala dimensionen, placerar han negativa konsekvenser av lärande till interaktionsdimensionen. Motstånd är ett aktivt ickeaccepterande och en protest och är ett resultat av en annan inlärning än den avsedda. Motstånd förknippas i det hänseendet med utveckling och framsteg, om än annan än avsedd (Illeris, 2007). I ett försök att förhålla förändringskompetensbegreppet, som det används i denna avhandling, till tankar om motstånd, förstås det med fördel till begränsat eller icke avsett lärande snarare än till obenägenhet till förändring.

Förändringskompetens, som kan föra med sig en positiv kraft, har Aronson m.fl. kallat för "motvärnskompetens". Den beskrivs som individen förmåga att stå emot sådana förändringar som utifrån individens bedömning uppenbarligen kommer att föra med sig försämringar (både för individen själv och för organisationen) (Aronsson *m.fl.*, 1995). Implementeringsproblemet har definierats som misslyckandet med verkställigheten av politiska beslut i organisationer. En förklaring kommer ur diskrepansen mellan beslutsfattares avsikter och tillämpares handlare. Vaga eller motstridiga beslut ger vid hand tillämparnas nyttjande av sitt handlingsutrymme (Sannerstedt, 2001). Tillämparna i detta sammanhang är Försäkringskassans frontlinjebyråkrater. En relevant fråga att ställa är om Förändringskompetens kan sammankopplas med fenomen som implementeringsproblemet? Kan de individer som i studien rapporterar begränsande Förändringskompetens sammankopplas med ett frontlinjebyråkratiskt handlande som är föremål för implementeringsproblemet?

## *Förändringskompetens och upprätthållande av det psykologiska kontraktet*

Positiv organisationsförändring kan antas ha en nära anknytning till det psykologiska kontraktet: det handlar om att erfarenheterna stämmer överens med förväntningarna. Så länge organisationens behov av flexibilitet kan tillmötesgåas av individen, upprätthålls det psykologiska kontraktet. I tider av återkommande organisationsförändringar, medförande ständigt ökade eller förändrade krav på individens åtaganden, med minskad kontroll och förutsägbarhet (Isaksson & Bellaagh, 2005), torde brott mot det psykologiska kontraktet vara mer regel än undantag. Eftersom studiens resultat pekar på att Förändringskompetens bygger på tidigare erfarenhet av organisationsförändring bör sannolikt upprätthållandet av det psykologiska kontraktet och utvecklandet av Förändringskompetens villkoras inom ramen för samma process. Och det är just utifrån ett processperspektiv som det psykologiska kontraktet bör förstås i. Det psykologiska kontraktet finns sannolikt alltid i förhållande till en historik, tillit växer fram över tid (Nilsson, 2006), och individen lär sig vilken relation hon kan förväntas ha i förhållande till organisationen, genom erfarenhet. Beroende av om ett psykologiskt kontrakt har en transaktionell eller en relationell karaktär är dessa olika känsliga för brott. Ett kontrakt som av transaktionell, d.v.s. snäv karaktär torde vara mer känsligt för brott. Ett relationellt är mer tånjbart. Men eftersom kontraktet bör ses utifrån att det är dynamiskt är det mer intressant att fundera kring konsekvenser av när en individs psykologiska kontrakt skiftar karaktär, framför allt om det snävs in emotionellt.

När en parts bidrag ändras inom ramen för ett kontrakt balanseras det av den andra parten (Coyle-Shapiro & Kessler, 2003). När individen upplever att kontraktet inte uppfylls exempelvis i ett organisationsförändringssammanhang, kommer hon att balansera detta genom att aktivt rucka på sina förväntningar. Om individen inte bedömer att en organisationsförändring är positiv, kommer hon inte att förvänta sig att den skall vara det. På så sätt går det att förstå hur individen själv skapar sitt handlingsutrymme. Individerna i studien som rapporterar begränsande Förändringskompetens, har möjligen inte bara låga förväntningar på sig själva i organisationsförändringssammanhanget, utan även på organisationen. Men det bör ses som resultatet av en aktiv process hos individen. Den aktiva processen finns i ett sammanhang av lärande i samspel med omgivningen. Individens snäva psykologiska kontrakt, d.v.s. ett transaktionellt kontrakt blir en utväg för individen att upprätthålla sin psykiska hälsa. Individen utnyttjar ett slags subjektivt handlingsutrymme för att kontrollera situationen och omständigheten. En sådan strategi blir samtidigt en del av gräsrotsbyråkratens makt.

Individen har varit flexibel nog att anpassa sig till rådande omständigheter i omgivningen. Frågan är hur en sådan flexibilitet spiller över på hanterandet av relationen till klient, regelverk och organisation? Ett transaktionellt kontrakt i relationen till organisationen, skulle även kunna innebära en snävhet i relationen till

den försäkrade. Ett sådant förhållningssätt skulle dock kunna uppfattas som ett motstånd mot human-service ethoset, och i förlängningen också samhällets högt ställda förväntningar och förtroende för Human-serviceorganisationen. Eller kommer samhällsmedborgarna också att omvärdera sina förväntningar?

Oavsett hur erfarenheter från organisationsförändring påverkar individen, kommer hon att aktivt förhålla sig till dem genom att balansera sina förväntningar i syfte att skapa egenkontroll för stunden. Vanliga reaktioner hos den som upplevt att organisationen har svikit ingångna löften är dock otrygghet, låg lojalitet och bristande tilltro. Resultaten i studien tyder på att individen som har begränsande Förändringskompetens eller negativ utveckling av Förändringskompetens över tid, också rapporterar låg förekomst av förutsättningar för psykisk hälsa i den psykosociala arbetsmiljön.

### *Organisationens förmåga att ”komma igen”*

Begreppet ”Resilience” i ett organisationsförändringssammanhang används för att beskriva en organisations förmåga att på ett positivt sätt ta sig igenom och komma stärkt ur situationer av utmaning och hot (Vogus & Sutcliffe, 2007). Vad är det som gör att organisationer har förmågan att komma ur en kris med nya krafter?

Vogus och Sutcliffe drar slutsatsen att resiliens handlar om att ha latent resurser som kan aktiveras och kombinera i nya former beroende på vad situationen kräver. De menar därför att kompetens att bemästra en situation måste kunna översättas och utökas i nya situationer (Vogus & Sutcliffe, 2007). Organisationer som bemästrar sin omgivning med anpassningsinriktad logik (Ellström, 2005), har lite resurser att ta till när nästa kravfyllda situation uppstår. Samma förhållande torde gå att applicera som villkor för individens återhämtning och utveckling och resiliencebegreppet har använts för att förstå individers positiva reaktion på stress (Hind, Frost, & Rowley, 1996). Dagens forskning kring begreppet applicerat på individen beskriver resilience som ett drag (trait) hos de flesta individer som gör att vi har en förmåga att balansera negativa känslor med positiva. Individer med god resilience kan i större utsträckning blanda positiva och negativa känslor (Collins, 2007). Denna förmåga torde således vara utvecklingsbar. Studiet av Förändringskompetensens utveckling över tid kunde inte prediceras av individuella omständigheter. Däremot går det att se att de individer som har en positiv utvecklingstrend av rapporterad Förändringskompetens också rapporterar högt välbefinnande.

För att knyta samman de aspekter som har diskuterats i detta kapitel är det intressant att återgå till Illeris modell (se figur 1) över lärande i arbetslivet (Illeris, 2004). Figuren presenterades i syfte att illustrera hur lärandet villkoras både var för sig på olika nivåer (individ- och organisationsnivå) och att dessa nivåer är förbundna (den

skuggade ytan i figuren). Illeris modell är användbar för att illustrera flera av de begrepp som har behandlats i denna avhandling. I den skuggade ytan skulle flexibilitet, resilience, psykologiskt kontrakt och struktur mycket väl kunna placeras. Och inte minst begreppet Förändringskompetens.

### *Episodiskt betraktelsesätt bakom studiens design*

Beroende på betraktelsesätt på Förändringskompetens, som en stabil eller kontinuerlig variabel, upptäcktes olika relation, d.v.s. olika typ av samband över tid till förutsättningarna för psykisk hälsa (framgår av tabell 8 och 9, sifferkolumn 2 och 3). När Förändringskompetens betraktas som en stabil variabel (designen i forskningsfråga 2) uppvisade Förändringskompetens huvudsakligen skillnader som är stabila över tid avseende förutsättningarna för psykisk hälsa. De båda extremgrupperna skiljer sig visserligen åt men skillnaden behålls i stor utsträckning konstant. Vice versa gäller när Förändringskompetens studeras som kontinuerlig variabel (designen utifrån forskningsfråga 3). Då visar resultaten på skillnader i variation över tid. De båda extremgrupperna skiljer sig även här åt över tid avseende förutsättningar för psykisk hälsa. Här bygger dock skillnaden på variation snarare än likhet över tid. Förändringskompetensen varierar i takt med att förutsättningarna varierar. Förutom att dessa resultat har en kvalitativ innebörd är de även intressanta att betrakta ur en metodologisk innebörd. Möjligen är det så att som man frågar får man svar.

Det episodiska betraktelsesättet på förändring låg till grund för avhandlingens empiriska del. Samgåendet ansågs vara en planerad förändring av tillfällig karaktär. Detta betraktelsesätt färgade tänkesättet vid uppläggningsen av studiens design på så vis att det antogs att det fanns ett före-, under- och eftertillstånd. Enligt ett gängse synsätt betraktades individen som en varelse som linjärt, enkelt och statistiskt antogs reagera på den bevakade händelsen. Sikora, Beaty och Forward konstaterar att trots alternativa modeller att studera förändringar i organisationer utifrån, såsom exempelvis komplexitetsteorier och processmodeller där individens upplevelser betraktas som icke-linjära, komplexa och dynamiska, dominerar fortfarande forskningsdesigner där förändringar i organisationer är isolerade företeelser. Där föresätts livet i organisationen återgå till gamla rutiner efter förändringen (Sikora, Beaty, & Forward, 2004).

Pettigrew, Woodman och Cameron diskuterar flera utmaningar i studiet av förändring i organisationer (Pettigrew *m.fl.*, 2001). En utmaning handlar om kontext. Det episodiska perspektivet på förändring ses ofta som omodernt eller irrelevant och i avsaknad av kontext. Burnes menar dock att detta är oförtjänt kritik då perspektivet i sig visst betraktar kontext som viktigt. Dock har många forskningsstudier, med det episodiska perspektivet på förändringar som bas, negligerat kontextuella faktorer

(Burnes, 2004b). Det besvärliga, när det gäller att omge förändringar i organisationer med kontext, är att förändringar kan antas ha sitt ursprung i olika kontext. Detta är en realitet som kan bilda utgångspunkt även för denna avhandlings empiri. Episodisk och kontinuerlig förändring kopplas i praktiken samman, som tidigare nämnts, genom att framväxande förändringar identifieras och kontrolleras inom ramen för planerade förändringsprojekt (Weick, 2000). Samgåendet kan således, vid en första anblick, betraktas som en isolerad företeelse. Det kan även ses som en del i en långtgående förändringsprocess. Valet att besvara forskningsfrågorna inom ramen för samgåendet kan anses logiskt och påpassligt. Ur ett vidare perspektiv ingår samgåendet sannolikt som en del av andra förändringsprocesser, som här har fångats i flykten.

En annan utmaning ligger i att i studiet av organisationsförändring kunna koppla den till förbättrade resultat eller förändrade beteenden i organisationen (Pettigrew *m.fl.*, 2001). Denna avhandlings studie har inte en sådan strävan. Samgåendet utgör snarare ett påpassligt tillfälle vid vilket individers genomlevande av densamma optimalt kan tillvaratas. Studiet av individernas genomlevande av förändringar kommer inte att kunna kopplas till särskilda händelser under samgåendet. Samgåendet utnyttjas istället som en trigger.

I den hypotesprövande delen behandlades Förändringskompetens som ett ”före”-tillstånd (eftersom den uppmättes och predicerades utifrån mättillfälle 1) som skulle löpa samman med individens rapporterade upplevelse av förutsättningar för psykisk hälsa över tid. Detta tänkesätt gav ett svar som kan tolkas inom ramen för ett episodisk perspektiv. Av en slump upptäcktes dock att individens Förändringskompetens inte var konstant över tid. I besvarandet av forskningsfråga 3 undersöktes därför ett kontinuerligt betraktelsesätt på förändring. Även om den statistiska uppställningen var densamma för båda tänkesätten, hade innehållet i förändringskompetensvariablerna olika tidsmässig andemening. Givet att konstruerandet av organisationsförändring sker i relation till en ständigt föränderlig omgivning, utvecklas förändringskompetens i ett ständigt pågående samspel mellan individ och omgivning.

### *Försäkringskassans förändringsprogram på 2000-talet*

För att kunna bedöma studiens tillämplighet och värde är det adekvat att relatera till och försöka förstå resultaten i förhållande till de otaliga förändringsprogram som jag i egenskap av samhällsmedborgare med intresserade ögon följt på avstånd. Få har kunnat undgå att Försäkringskasseorganisationen gått igenom omfattande förändringar. I den allmänna mediedebatten och i Försäkringskassans egna kundbarometrar och årsredovisningar under 2000-talet signaleras det att organisationens verksamhet stundtals fungerar otillfredsställande. Vittnen finns alltså både i och utanför organisa-

tionen. För den anställda i Försäkringskassan beskrivs vardagen bestå av omorganisation, genomgripande förändringar av regelverket, ständig underbemanning och otillräckliga arbetsredskap. Sedan 2006 har Försäkringskassan skurit ner antalet anställda med ca 3500 st.

Det svenska trygghetssystemet har även påverkats av förändringar i omvärlden. Valfärdssystem anses vara en nackdel i konkurrensen länder emellan på så vis att välfärdsstater måste betala dyrt för välfärden samtidigt som de måste sträva mot minskade lönekostnader för att kunna konkurrera om arbetskraft. Sveriges medlemskap i EU har förändrat välfärdssystemets förutsättningar. I syfte att undvika att kostnader för sociala reformer ökar, omprövas individers behov och berättigande till välfärdssystemet. Från 1990-talet går det exempelvis att iaktta en minskning av kretsen av antalet berättigade till arbetsskadeförsäkringen och sjukförsäkringen (Hetzler, 2005).

# Summary

## *Introduction and aim*

Organisations constantly have to counter changes due to shifting conditions in the environment. This thesis assumed the necessity of organizations having to be flexible in respect to mastering variation and unexpected circumstances. A flexible organization is referred to as having preparedness within the organization to rapidly meet change needs in order to balance demands. Organizations' ability to alter the number of workers, or to vary the intensity of workers' workload in a smooth way, is generally a prerequisite for flexibility. In addition to being able to change, organizations must also have the capacity to obtain development through change.

In a constantly changing environment, the need for organizational flexibility places high demands onto the individual. For the individual, to meet the needs of the organization, she/he must balance her/his own needs in proportion to the needs of the organization.

Organizations' strive for flexibility is often achieved at the expense of the individuals' working conditions. An individual experience Positive Organizational Change when she/he calculates that change offers a good cause, both with regard to benefits for the organization and for the individual her-/himself. The optimal way of attaining positive organizational change in workers' experience is through involvement and participation. Such actions normally bring understanding and reliance to the relation between the individual and the organization, and are related to sustained job-related mental health

Based on work-life learning theories, the individual actively reflects on her/his experiences from organizational change. The proposed notion of this thesis was that the individual develops change competence when experiencing organizational change. Thus, the overall objective of the thesis was to study contributory factors behind the developing of change competence. Another objective was to study change competence in relation to conditions for sustaining job-related mental health over time.

## *Context*

The context, in which the aim of the thesis is situated, started with the immense work life transition, which took place in Sweden as of the 1990s. Economic crises struck hard in public sector organizations. Swedish authorities had to adjust models of welfare capitalism to a changing environment. In order to hold back costs and take

control of money flux, a reform known as New Public Management, introduced private-sector styles of management into public sector organization.

Reducing costs in public sector organizations generally imply increased strain on the workers, where fewer workers are to produce more, which may result in increased work-related illness. Being subject to downsizing, there is a risk that public sector employees question change. In the Swedish social insurance organization, *Försäkringskassan*, workers are familiar with changes within the social insurance system. In the wake of New Public Management reforms, change implies, to a great extent, that the street-level bureaucrat must reconsider her/his decision latitude in relation to the organisation, the client and the set of laws. Strives of high uniformity in the handling of clients' entitlement to benefits, parallel to organizational directives of shortened application processes, may leave the street level bureaucrat in a difficult situation.

Given the aim of the thesis, the above context adds a complexity to the development of change competence within *Försäkringskassan*. What are the premises behind development of change competence in a situation of that kind? And what prerequisites for job-related mental health in the context of organizational change can be related to the development of change competence?

## *Method*

The above complexity was studied in connection with a large scale merger that took place within the *Försäkringskassan*. A longitudinal approach was used in order to explore premises of the development of change competence as well as prerequisites for job-related mental health.

A questionnaire was answered by a selection of employees close in time before, during and after the merger. Besides capturing the concept of change competence, the questionnaire also measured prerequisites for job-related mental health. The questions on prerequisites for job-related mental health were made up from the concepts of decision latitude and affective well-being.

Aiming to explore how the individual develop change competence, an extreme group approach was used. Subjects with extremely high, or low, values of the change competence variable were identified and separated into two subgroups. Further more, two subgroups were identified in terms of either a continuous positive, or negative, change competence development over time.

Chi-square analysis and Discriminant function analysis were used in order to explore individual premises of change competence. In order to study prerequisites over time for job-related health in relation to the development of change competence, a Mixed between-within subjects ANOVA was used. This analysis tested



whether there were main effects for each of the independent subgroup-sets in relation to the prerequisites for job-related mental health over time, and whether the interaction between the two variables were significant over time.

### *Results*

The results show that change competence development can be predicted by personal premises (e.g. gender, education, hierarchical position) and change-related premises (e.g. readiness for change, earlier change experiences and turnover intentions). However, neither positive nor negative change competence development during the merger could be predicted by personal or change-related premises.

Studying main effects over time for each of the independent subgroup-sets in relation to the prerequisites for job-related mental health over time resulted in the discovery of a correlation between change competence and the prerequisites. The subgroups that report low mean value or negative change competence development also report the experience of poor prerequisites for job-related mental health in the psychological work environment over time. The reversed situation applies to individuals within the subgroups that report high mean value or positive change competence development.

### *Discussion*

The results are discussed in relation to aspects of the organizational structure, learning, resistance, psychological contract, and resilience.

## Referenser

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Almers, S., & Aronsson, G. (1991). *Förändringsstress och inflytande* (No. Rapport nr 20). Stockholm: Arbetsmiljöinstitutet, Enheten för socialpsykologi.
- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K., & Thomas, R. (2008). Identity matters: reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15(1), 5-28.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organisational behaviour*. Homewood: Dorsey Press.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-704.
- Armstrong-Stassen, M. (1998). The effect of gender and organizational level on how survivors appraise and cope with organizational downsizing. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 125-142.
- Aronsson, G., Svensson, L., Leksell, K., & Sjögren, A. (1995). *Förändringskompetens. Projektledares erfarenheter från 300 Arbetslivsfondprojekt*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.

- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Bartunek, J. M., & Moch, M. K. (1987). First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: a cognitive approach. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), 483-501.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end: sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-206.
- Beaumont, P. B., & Harris, R. I. D. (2002). Examining white-collar downsizing as a cause of change in the psychological contract: Some UK evidence. *Employee Relations*, 24(4), 378-388.
- Beer, M. (2001). How to develop an organization capable of sustained high performance: Embrace the drive for results-capability development paradox. *Organizational Dynamics*, 29(4), 233-247.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158-167.
- Bellou, V. (2007a). Past working experience foretells future employment relationship quality. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 10(1), 35-50.
- Bellou, V. (2007b). Psychological contract assessment after a major organizational change. *Employee Relations*, 29(1), 68-88.

- Bellou, V. (2007c). Shaping psychological contracts in the public and private sectors: a human resources management perspective. *International Public Management Journal*, 10(3), 327-349.
- Bellou, V. (2008). Exploring civic virtue and turnover intention during organizational changes. *Journal of Business Research*, 61(7), 778.
- Berger, L., & Luckmann, T. (1976). *The Social Construction of Reality : a treatise in the sociology of knowledge*. New York: Anchor Books.
- Björnemalm, M. (1998). *Bildandet av Skåne läns allmänna försäkringskassa* (No. 1998:163). Stockholm: Fritzes: SOU.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *The Leadership & Organizational Development Journal*, 22(8), 372-382.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Broberg, R. (1973). *Så formades tryggheten. Socialförsäkringens historia 1946-1972*. Stockholm: Försäkringskassaförbundet.
- Brockner, J., & Siegel, P. A. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 558-583.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(8), 65-74.
- Burke, W. W. (1993). The changing world of organization change. *Consulting Psychology Journal*, 45(1), 9-17.
- Burnes, B. (2004a). Emergent change and planned change - competitors or allies?: The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 886-902.
- Burnes, B. (2004b). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *The Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.

- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 73-90.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1993). Downsizing and redesigning organizations. In G. P. Huber & W. H. Glick (Eds.), *Organizational Change and Redesign*. New York: Oxford University Press.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1994). Human effects of mergers and acquisitions. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 1). New York: Wiley.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1996). *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: Integrating people and cultures*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (2000). *HR know-how in mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cascio, W. F. (2005). Strategies for responsible restructuring. *The Academy of Management Executive*, 19(4), 39-50.
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 467.
- Collins, S. (2007). Social workers, resilience, positive emotions and optimism. *Practice*, 19(4), 255-269.
- Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373-390.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: a review and critique of theory, research, and applications*. London: Sage.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., & Parker, S. (1993). Correlates of employee attitudes toward functional flexibility. *Human Relations*, 46(6), 705-724.

- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (2003). The employment relationship in the U.K. public sector: a psychological contract perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 13(2), 213-230.
- Coyle, A. (1996). Women and organisational change. *Equal Opportunities International*, 15(6-7), 50.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition*. New York: Free Press.
- de los Reyes, P. (2000). Diversity at work: paradoxes, possibilities and problems in the Swedish discourse on diversity. *Economic and Industrial Democracy*, 21(2), 253-266.
- Denhart, J. V., & Denhart, R. B. (2007). *The New Public Service*. Armonk, NY: M.E.Sharpe.
- Denton, J. (1998). *Organizational learning and effectiveness*. London: Routledge.
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. New York: Collier Books.
- Docherty, P., Forslin, J., & Shani, A. B. (2002). *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice*. London: Routledge.
- Duarte Silva, A. P., & Stam, A. (1995). Discriminant analysis. In L. G. Grimm & P. R. Yarnold (Eds.), *Reading and understanding multivariate statistics*. Washington: American Psychological Association.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factor related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442.
- Ellström, P.-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.
- Ellström, P.-E. (1997). The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*, 21(6-7), 266-273.

- Ellström, P.-E. (2000). Lärande och kompetensutveckling i "magra organisationer": problem och möjligheter. In L. Lennerlöf (Ed.), *Arveckla eller utveckla*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Ellström, P.-E. (2004). Reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande i arbetslivet. In P.-E. Ellström & G. Hultman (Eds.), *Lärande och förändring i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P.-E. (2005). Arbetsplatslärandets janusansikte. *Pedagogisk forskning i Sverige*, 10(3-4), 182-194.
- Elmér, Å. (2000). *Svensk socialpolitik* (Vol. 20). Lund: Studentlitteratur.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-608.
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2002). Rethinking the effects of stressors: A longitudinal study on personal initiative. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 221-234.
- Feldman Barrett, L., & Russell, J. A. (1998). Independence and bipolarity in the structure of current affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(4), 967-984.
- Feldman Barrett, L., & Russell, J. A. (1999). The structure of current affect: controversies and emerging consensus. *Current Directions in Psychological Science*, 8(1), 10-14.
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. M. (1996). *The new public management in action*. Oxford: Oxford university press.
- Ferrie, J. E., Westerlund, H., Oxenstierna, G., & Theorell, T. (2007). The impact of moderate and major workplace expansion and downsizing on the psychosocial and physical work environment and income in Sweden. *Scandinavian Journal of Public Health*, 35(1), 62-70.

- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Freeman, S. J., & Cameron, K. S. (1993). Organisational downsizing: A convergence and reorientation framework. *Organisational Science*, 4, 10-29.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development - behavioural science interventions for organizational improvement* (6 ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Frese, M., & Fay, D. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139-161.
- Frohman, A. L. (1997). Igniting organizational change from below: The power of personal initiative. *Organizational Dynamics*, 25(3), 39-53.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: an examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61(1), 1-36.
- Försäkringskassan (2007). Socialförsäkringens omfattning och finansiering 2005-2008, *Försäkringskassan analyserar 2007:5*: Försäkringsdivisionen.
- Försäkringskassan Skåne (2000). *Försäkringskassan Skåne i ord och bild*: Försäkringskassan Skåne.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Golembiewski, R. T., Billingsley, K., & Yeager, S. (1976). Measuring change and persistence in human affairs - types of change generated by od designs. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 12(2), 133.



- Goodstein, L. D., & Burke, W. W. (1991). Creating successful organization change. *Organizational Dynamics*, 19(4), 5-19.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work - test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hallsten, L. (1998). *Psykiskt välbefinnande och arbetslöshet*. Stockholms Universitet, Stockholm.
- Hasenfeld, Y. (1983). *Human service organizations*. New York: Prentice-Hall.
- Hasenfeld, Y. (1992). *Human services as complex organizations*. Newsbury Park: SAGE Publications.
- Hayes, J. (2002). *The theory and practice of change management*. Basingstoke: Palgrave.
- Hedin, U.-C., Månsson, S.-A., & Tikkanen, R. (2008). *När man måste säga ifrån. Om kritik och whistleblowing i offentliga organisationer*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942.
- Herriot, P., Manning, W., & Kidd, J. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.

- Hetzler, A. (2005). Inledning och bakgrund. In A. Hetzler, D. Melén & D. Bjerstedt (Eds.), *Sjuk-Sverige* (Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposion).
- Hind, P., Frost, M., & Rowley, S. (1996). The resilience audit and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology*, 11(7), 18-29.
- Hirdman, Y. (1988). Genussystemet - reflektioner kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 3, 49-63.
- Horton, S. (2006). New public management: its impact on public servant's identity: An introduction to this symposium. *International Journal of Public Sector Management*, 19(6), 533-542.
- Härenstam, A., Bejerot, E., Johansson, K., Leijon, O., & Schéele, P. (2000). "Mager och god" eller "Lean and mean"? Samband mellan organisationsförändringar och arbetsförhållanden. In K. Barklöf (Ed.), *Smärtgränsen? En antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Illeris, K. (2004). A model for learning in working life. *Journal of Workplace Learning*, 16(7-8), 431-441.
- Illeris, K. (2007). What do we actually mean by experiential learning? *Human Resource Development Review*, 6(1), 84-95.
- Irwin, J. R., & McClelland, G. H. (2003). Negative consequences of dichotomizing continuous predictor variables. *Journal of Marketing Research*, 40(3), 366-371.
- Isaksson, K., & Bellaagh, K. (2005). *Anställningskontrakt och psykologiska kontrakt*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Isaksson, K., Hellgren, J., & Pettersson, P. (1998). *Strukturomvandling inom svensk detaljhandel: Uppföljning av omorganisation och personalminskning i KF/KD AB* (No. Rapport nr 97). Stockholm: Psykologiska Institutionen.
- Jackson, P. R., Brenner, S.-O., & Johansson, C. R. (2000). Downsizing och magra organisationer. In K. Barklöf (Ed.), *Smärtgränsen? En antologi om*

*hälsokonsekvenser i magra organisationer*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.

- Jahoda, M. (1958). *Current concepts of positive mental health*. New York: Basic Books.
- Jansen, K. J. (2000). The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum. *HR. Human Resource Planning*, 23(2), 53-55.
- Jick, T. D., & Mitz, L. F. (1985). Sex differences in work stress. *Academy of Management Review*, 10, 408-420.
- Johansson, G., & Aronsson, G. (1984). Stress reactions in computerized administrative work. *Journal of Occupational Behaviour*, 5(3), 159-181.
- Johansson, R. (2007). *Vid byråkratins gränser*. Lund: Arkiv förlag.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107-122.
- Kanter, R. M. (1984). The new corporate success. *Management Quarterly*, 25(3), 6-12.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karlsson, J. C. (2009). Den dubbeltydiga flexibiliteten. In T. Claussen & J. C. Karlsson (Eds.), *Den sköra balansen*. Växjö: Växjö Universitet.

- Kelloway, E. K., Teed, M., & Kelley, E. (2008). The psychosocial environment: towards an agenda for research. *International Journal of Workplace Health Management, 1*(1), 50-64.
- Kets de Vries, M. F. R., & Balazs, K. (1996). The human side of downsizing. *European Management Journal, 14*(2), 111-121.
- Kets de Vries, M. F. R., & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations, 50*(1), 11-50.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J., & Ferrie, J. E. (2000). Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: longitudinal cohort study. *British Medical Journal, 320*, 971-975.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J., Thomson, L., Griffiths, A., & Cox, T. (2001). Downsizing, changes in work, and self-rated health of employees: A 7-year 3-wave panel study. *Anxiety, Stress and Coping, 14*, 59-73.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review, 73*(2), 59-68.
- Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Smith, E. M., & Hedlund, J. (1993). Organizational downsizing: Strategies, interventions, and research implications. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 263-332). New York: Wiley.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Leijon, A.-G., & Aronsson, G. (1994). *Sambällsömvandling och arbetsliv. Ömvärldsanalys inför 2000-talet*. Stockholm: Arbetsmiljöinstitutet.
- Leiter, M. P., & Harvie, P. (1997). Correspondence of supervisor and subordinate perspectives during major organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology, 2*(4), 343-352.

- Levi, L. (Ed.). (1971). *Society, stress and disease* (Vol. 1). New York: Oxford University Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Lindqvist, R. (1990). *Från folkrörelse till välfärdsbyråkrati. Det svenska sjukförsäkringssystemets utveckling 1900-1990*. Lund: Studentlitteratur.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage Foundation.
- Liu, Y., & Perrewe, P. L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15(4), 263-280.
- Ljungberg, D. (2002). *Sjukförsäkringsadministrationens ansvar för de ökade sjuktalet* (No. 2002/03:16). Stockholm: Riksdagens Revisorer.
- Long, R. J. (1993). The impact of new office information technology on job quality of female and male employees. *Human Relations*, 46(8), 939-962.
- Luthans, B. C., & Sommer, S. M. (1999). The impact of downsizing on workplace attitudes. *Group & Organization Management*, 24(1), 46-70.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management executive*, 16, 57-72.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- MacCallum, R. C., Zhang, S., Preacher, K. J., & Rucker, D. D. (2002). On the practice of dichotomization of quantitative variables. *Psychological Methods*, 7(1), 19-40.
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contracts: what we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.

- Madsen, S. R., John, C. R., & Miller, D. (2006). Influential factors in individual readiness for change. *Journal of Business and Management*, 12(2), 93-110.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-233.
- Marks, M. L. (2006). Workplace recovery after mergers, acquisitions, and downsizings: facilitating individual adaptation to major organizational transitions. *Organizational Dynamics*, 35(4), 384-399.
- Marks, M. L. (2007). A framework for facilitating adaptation to organizational transition. *Journal of Organizational Change Management*, 20(5), 721-739.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1998). *Joining forces: making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Marton, F., & Booth, S. (2000). *Om lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- McClusky, H. Y. (1963). The course of the adult life span. In W. C. Hallenbaeck (Ed.), *Psychology of adults*. Washington D.C.: Adult Education of the U.S.A.
- McDonald, T., & Siegall, M. (1996). Enhancing worker self-efficacy: an approach for reducing negative reactions to technological change. *Journal of Managerial Psychology*, 11(2), 41-44.
- McHugh, M. (1998). Rationalization as a key stressor for public sector employees: An organizational case study. *Occupational Medicine*, 48(2), 103-112.
- McHugh, M., & Brennan, S. (1994). Managing the stress of change in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 7(5), 29-41.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-221,224-231.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1984). The relationships among beliefs, organizational position, and whistle-blowing status: a discriminant analysis. *Academy of Management Journal*, 27(4), 687-706.

- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organization strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-53.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-273.
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 39-60.
- Mirvis, P. H. (1993). *Building a competitive workforce: Investing in human capital for corporate success*. New York: Wiley.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The role of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.
- Mishra, K. E., Spreitzer, G., & Mishra, A. K. (1998). Preserving employee morale during downsizing. *MIT Sloan management review*, 39(2), 83-95.
- Molin, B., Månsson, L., & Strömberg, L. (1979). *Offentlig förvaltning* (Vol. 5). Stockholm: Bonnier Fakta.
- Morrison, D., Cordery, J., Girardi, A., & Payne, R. (2005). Job design, opportunities for skill utilization, and intrinsic job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 59-79.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2000). Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivor reactions. *Group & Organization Management*, 25(3), 220-243.
- Musson, G., & Duberley, J. (2007). Change, change or be exchanged: the discourse of participation and the manufacture of identity. *Journal of Management Studies*, 44(1), 143-164.
- Nilsson, T. (2006). *Tillit och psykologiska kontrakt* (No. 37). Karlstad.

- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257-279.
- Oswick, C., Grant, D., Michelson, G., & Wailes, N. (2005). Looking forwards: discursive directions in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), 383-390.
- Pallant, J. (2001). *SPSS survival manual* (2 ed.). Berkshire: Open University Press.
- Palm, I. (2000). Downsizing och den statliga sektorn. In L. Lennerlöf (Ed.), *Arveckla eller utveckla? En antologi om verksamhetskonsekvenser i magra organisationer*. Stockholm: Rådet för Arbetslivsforskning.
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413-440.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). "That's Not My Job": Developing Flexible Employee Work Orientations. *Academy of Management Journal*, 40(4), 899-929.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-374.
- Pettersson, H., Leppänen, V., Jönsson, S., & Tranquist, J. (2006). *Villkor i arbete med människor*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation. Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard business school press.



- Polanyi, M. (1974). *Personal knowledge. Towards a Post-critical philosophy*. Chicago: The university of Chicago press.
- Power, M. (1997). *The audit society: rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., MacCallum, R. C., & Nicewander, W. A. (2005). Use of the extreme groups approach: a critical reexamination and new recommendations. *Psychological Methods*, 10(2), 178-192.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
- Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447-469.
- Rajnandini, P., & Ethlyn, A. W. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159.
- Rice, A. K. (1969). Individual, group and intergroup processes. *Human Relations*, 22(6), 565-584.
- Riksförsäkringsverket (2001). Socialförsäkringens omfattning 1999-2002, *RFV analyserar 2001:6*: Enheten för statistisk analys.
- Riksförsäkringsverket (2003). Socialförsäkringens omfattning 2001-2004, *RFV analyserar 2003:9*: Enheten för statistisk analys.
- Roberts, R. A. (2005). Success means change. *SuperVision*, 66(4), 8-10.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rolf, B. (1991). *Profession, tradition och tyst kunskap*. Nora: Nya Doxa.

- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-401.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Russel, J. A., & Carroll, J. M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125(1), 3-30.
- Sandberg, J. (1994). *Human competence at work*. Göteborg: BAS.
- Sannerstedt, A. (2001). Implementering - hur politiska beslut genomförs i praktiken. In B. Rothstein (Ed.), *Politik som organisation*. Stockholm: SNS Förlag.
- SCB (2001, 2001-08-30). Arbetskraftundersökningen: Sysselsatta 1976-2000 Retrieved 10-30, 2001
- Schierenbeck, I. (2003). *Bakom välfärdsstatens dörrar*. Umeå: Boréa Bokförlag.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 6-19.
- Schutz, A. (1967). *The phenomenology of the social world*. Chicago, IL: University Press.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2008). Positive Health. *Applied Psychology*, 57(s1), 3-18.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American psychologist*, 55(1), 5-14.
- Sikora, P. B., Beaty, E. D., & Forward, J. (2004). Updating theory on organizational stress: The asynchronous multiple overlapping change (AMOC) model of workplace stress. *Human Resource Development Review*, 3(1), 3-35.

- Skorstad, E. J. (2009). Den tvetydige fleksibiliteten. In T. Claussen & J. C. Karlsson (Eds.), *Den sköra balansen*. Växjö: Växjö Universitet.
- Skålén, P. (2004). New public management reform and the construction of organizational identities. *The International Journal of Public Sector Management*, 17(2-3), 251-263.
- Sonnetag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Sorge, A., & van Witteloostuijn, A. (2004). The (Non)sense of Organizational Change: An Essai about Universal Management Hypes, Sick Consultancy Metaphors, and Healthy Organization Theories. *Organization Studies*, 25(7), 1205-1231.
- SOU (1996:64). *Försäkringskassan Sverige: Översyn av socialförsäkringsadministrationen*. Stockholm: Fritzes.
- SOU (1996:113). *En allmän och aktiv försäkring vid sjukdom och rehabilitering*. Stockholm: Norstedts Tryckeri AB.
- SOU (2003:63). *21+1->1*. Stockholm: Fritzes.
- Sparrow, P., & Cooper, C. L. (1998). New organizational forms: The strategic relevance of future psychological contract scenarios. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(4), 356-371.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: a meta analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005-1016.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.

- Söderfeldt, B., Söderfeldt, M., Ohlsson, C.-G., & Warg, L.-E. (1996). Psychosomatic symptoms in human service work. *Scandinavian Journal of Social Medicine*, 24(1), 43-49.
- Terraciano, A., McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (2003). Factorial and construct validity of the Italian positive and negative affect schedule (PANAS). *European journal of psychological assessment*, 19(2), 131-141.
- Theorell, T. (2006). *I spåren av 90-talet*. Stockholm: Karolinska Institutet: University Press.
- Thorsrud, E., & Emery, F. (1969). *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Tanum.
- Tollgerdt-Andersson, I. (1995). *Chef i landsting. Ledarskap i politiskt styrda organisationer*. Stockholm: Landstingsförbundet.
- Tsoukas, H. (2005). Afterword: why language matters in the analysis of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 96-104.
- Tsoukas, H., & Mylonopoulos, N. (2004). Introduction: knowledge construction and creation in organizations. *British Journal of Management*, 15(S1), S1-S8.
- Wahl, A. (1996). Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 1, 15-29.
- Walstrom, K. A., & Duffy, T. J. (2003). Implications regarding computer technology attitudes of new employees. *Information Systems Management*, 20(2), 26-31.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. New York: Oxford University Press.

- Warr, P., Barter, J., & Brownbridge, G. (1983). On the independence of positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(3), 644-651.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98(2), 219-235.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Fisch, R. (1974). *Change: principles of problem formation and problem resolution*. New York: Norton.
- Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison - Wesley.
- Weick, K. E. (2000). Emergent change as a universal in organizations. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Wellins, R., Byham, W., & Wilson, J. (1991). *Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups That Improve Quality, Production and Participation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Westerlund, H., Ahlberg-Hultén, G., Alfredsson, L., Hertting, A., & Theorell, T. (2000). Krav och kontroll i magra organisationer. In K. Barklöf (Ed.), *Smärigränsen? En antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer*. Stockholm: Rådet för Arbetslivsforskning.
- Wikman, A. (2000). Arbetsmarknadens utveckling i Sverige. In S. Marklund (Ed.), *Arbetsliv och hälsa 2000*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

- Wilkinson, A. (2005). Downsizing, rightsizing or dumbsizing? Quality, human resources and the management of sustainability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(8-9), 1079-1088.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418-3422.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), 407-415.
- Worts, D., Fox, B., & McDonough, P. (2007). "Doing something meaningful": gender and public service during municipal government restructuring. *Gender, Work and Organization*, 14(2), 162-184.
- Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: does mission matter? *Public Administration Review*, 67(5), 54-64.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442.

## Bilaga: Enkätfrågor för respektive Index

### *Förändringskompetens*

---

Förändringshantering	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Förändringar gynnar vissa och missgynnar andra</li><li>2. Det är stor risk för att jag ska få det sämre efter förändringen</li><li>3. Nya arbetsförhållanden innebär nya möjligheter</li><li>4. Så länge risken för försämring är större än chansen till förbättring är jag mot förändring</li><li>5. Den här organisationen behöver verkligen förändras ordentligt</li><li>6. Jag är mest nöjd om allt får förbli som det är</li><li>7. Ett liv utan alltför mycket upp- och nedgångar är att föredra</li><li>8. Jag vill ha lugn och arbetsro på min arbetsplats</li><li>9. Om förändringar skall ske är det viktigt för mig att få vara med och påverka</li><li>10. Jag trivs bäst om jag får veta vad som skall hända långt i förväg</li><li>11. Politiker och byråkrater har sitt sätt att se på saker och ting och det får vi finna oss i</li><li>12. Det som sker det sker, det är inte mycket att göra åt</li></ol>
Förändringsattityd	<ol style="list-style-type: none"><li>1. En förändring innebär ofta också en förbättring</li><li>2. Det har varit alldeles för mycket förändringar under senare år</li><li>3. Det var bättre förr</li><li>4. Många omorganisationer leder till försämringar i stället för förbättringar</li><li>5. Det är de välutbildade som klarar sig bäst när det organiseras om</li><li>6. Ju äldre man blir desto svårare blir det med förändringar</li><li>7. De flesta förändringar brukar sluta bra</li><li>8. De flesta besparingar är onödiga och orsakar stora negativa effekter</li><li>9. Jag tycker om plötsliga förändringar</li><li>10. Förändringar skapar olust och irritation</li><li>11. Beslut om förändringar får oftast ingen större effekt eftersom folk gör som dom vill ändå</li><li>12. Förändring ger oftast ökad arbetsglädje</li></ol>
Förändringsrelaterad self-efficacy	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Jag har lätt för att se saker på ett nytt sätt och upplever mig vara idérik</li><li>2. Jag tar upp nya idéer om verksamheten med arbetsgruppen</li><li>3. Jag tar upp nya idéer om verksamheten med ledningen</li></ol>
<i>Autonomi och Ambition</i>	
Färdighetskontroll	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mitt arbete är lärorikt</li><li>2. Jag lär av mina misstag</li><li>3. Jag lär ofta av de erfarenheter jag får genom mitt arbete</li></ol>

---

	4. Ständiga förändringar i mitt arbete kräver att man lär nytt hela tiden.
	5. Jag känner att jag hela tiden utvecklas i mitt arbete
Inre arbetsmotivation	1. Jag känner en slags personlig tillfredsställelse när jag gör mitt jobb bra
	2. Min uppfattning om mig själv sjunker när jag gör mitt jobb dåligt
	3. Jag känner stolthet i att göra mitt jobb så bra jag kan
	4. Jag känner mig olycklig när min arbetsinsats inte når upp till min vanliga nivå
	5. Jag tycker om att se tillbaka på dagens arbete med en känsla av att ha gjort ett bra jobb
	6. Jag försöker tänka ut sätt att utföra mitt jobb effektivt
Uppgiftskontroll	1. Jag har i hög grad möjlighet att organisera arbetet självständigt
	2. Jag har arbetsuppgifter som är utvecklande.
	3. Mina arbetsuppgifter är klart meningsfulla.
	4. Jag kan utföra mitt arbete utan att känna mig övervakad eller kontrollerad
Empowerment	1. Mina chefer uppmuntrar lärande
	2. Mina chefer respekterar mina kunskaper
	3. Mina erfarenheter tas till vara i organisationen
	4. Försäkringskassan tar till vara mina kunskaper på ett bra sätt
	5. Mina arbetskamrater frågar mig ofta om råd

### *Psykiskt välbefinnande*

---

Negativ Affekt Aktiv	1. Oroad, 2. Spänd, 3. Irriterad, 4. Frustrerad, 5. Obehaglig till mods
Negativ Affekt Passiv	1. Nedstämd, 2. Utmattad, 3. Trött, 4. Hjälplos
Positiv Affekt Passiv	1. Avslappnad, 2. Harmonisk, 3. Lugn
Positiv Affekt Aktiv	1. Optimistisk, 2. Kreativ, 3. Koncentrerad, 4. Intresserad, 5. Entusiastisk, 6. Engagerad, 7. Utåtriktad
Arbetsstillfredsställelse	1. Din fysiska arbetsmiljö
	2. Frihet att själv välja ditt eget sätt att arbeta
	3. Dina arbetskamrater
	4. Det erkännande du får för ditt arbete
	5. Din närmaste chef
	6. Den grad av ansvar du blir tilldelad
	7. Din lönenivå
	8. Dina möjligheter att använda dina förmågor
	9. Dina möjligheter till befordran
	10. Det sätt på vilket organisationen leds
	11. Den uppmärksamhet du får för dina förslag
	12. Din arbetstid



13. Dina restider till och från arbetet
14. Graden av variation

*Social integration –  
kollegor/grupp*

---

Socialt stöd från kollegor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mina närmaste arbetskamrater stödjer och hjälper mig i arbetet.</li> <li>2. Kommunikationen mellan mig och mina närmaste medarbetare är öppen och förtroende-full.</li> <li>3. Vid min avdelning är det högt i tak, med uppriktiga diskussioner och utrymme för nytänkande.</li> </ol>
Kollektivt delaktighet	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. När jag lär mig något nytt, är det händer det oftare tillsammans med arbetskamrater än när jag är ensam</li> <li>2. Jag lär mycket av mina arbetskamrater</li> <li>3. Jag lär mig mest på egen hand</li> </ol>
Gruppens förändringsrelaterade self-efficacy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arbetskamraterna är öppna för nytänkande och kreativitet</li> <li>2. Arbetskamraterna reagerar positivt på synpunkter och förslag som jag eller andra framför</li> </ol>

*Social integration –  
ledning/chef*

---

Informationsdelning	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dagstidningar</li> <li>2. TV, radio</li> <li>3. Muntlig information från arbetsledning/chef</li> <li>4. Skriftlig information från ledningen</li> <li>5. Skriftlig information från facket</li> <li>6. Muntlig information från facklig representant</li> </ol>
Delaktighet genom kommunikation	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jag har fått den information jag behövt</li> <li>2. Det surrar många obekräftade rykten</li> <li>3. Ingen verkar veta någonting om vad som skall hända</li> <li>4. Är det något jag vill veta så frågar jag min chef</li> <li>5. Ovissheten är det värsta</li> <li>6. Jag vänder mig till min fackliga representant om jag undrar över något</li> <li>7. Den information som ges är inte tillförlitlig eftersom det sker förändringar hela tiden</li> <li>8. Jag mår dåligt av att inte få klara besked</li> <li>9. Osäkerheten gör att alla "tittar snett" på varandra</li> <li>10. Det är bäst att göra sitt och inte fråga så mycket nu när läget är som det är</li> <li>11. Facket ger den bästa informationen</li> <li>12. Min närmaste chef ger mig tillräcklig information</li> </ol>
Ledningens förändringsrelaterade self-efficacy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ledningen är öppen för nytänkande och kreativitet</li> <li>2. Ledningen reagerar positivt på synpunkter och förslag som jag eller andra framför</li> </ol>

- Socialt stöd från chef
3. Ledningen tar snabbt tag i förslag och genomför dem
  1. Min chef stödjer och hjälper mig i arbetet.
  2. När viktiga förändringar inträffar får jag möjlighet att ingående diskutera detta med min chef.
  3. Informationen från min chef är mer av typen envägskommunikation än dialog
  4. Synpunkter på verksamheten (även kritiska) välkomnas av min chef.
  5. Min chef lyssnar och tar tillvara mina synpunkter.
  6. Kommunikationen mellan mig och min chef utmärks av öppenhet och förtroende.

*Personligt Initiativ*

---

- Handlingsorienterat initiativ
1. Jag tar aktivt itu med problem
  2. Om något går fel försöker jag genast finna på en lösning
  3. Närhelst tillfälle ges tar jag chansen att engagera mig aktivt
  4. Jag tar genast initiativ, även om andra inte gör det
  5. Jag utnyttjar snabbt möjligheter för att nå mina mål
  6. Vanligtvis gör jag mer än vad som krävs av mig
- Jag är speciellt bra på att förverkliga idéer
- Tankemässigt initiativ
1. För tillfället är det inte meningsfullt att planera något
  2. Jag klarar mig utan någon särskild karriärplanering
  3. Det är fortfarande alltför tidigt att planera för framtiden
  4. Mitt jobb-utesätt är: låt oss vänta och se
  5. Det är inte lönt att i nuläget aktivt förändra något på arbetet
  6. I nuläget är det lönlöst att förverkliga mina planer
  7. Jag planerar bara om jag vet vad som ska hända i framtiden