



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Att rädda dagen

En fallstudie om arbetsrelaterad ohälsa och ledarskap vid en organisationsförändring

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Termin: HT-18
Kandidatuppsats
Författare: Carin Berling 19870409
Jennie Sjöberg 19860323
Handledare: Marissa Ekdahl

Sammanfattning

Tidigare forskning har visat att det finns ett samband mellan organisationsförändringar och arbetsrelaterad ohälsa (Dahl 2011; Smollan 2015) och att antalet sjukskrivningar ökat avsevärt (Försäkringskassan 2017). Därför studerades hur ledarskapet och ledares agerande bör se ut för att minska risken för arbetsrelaterad ohälsa vid en organisationsförändring. För att få en ökad förståelse för detta undersöktes hur den teoretiska kunskapen omsattes i praktiken på det studerade företaget PostNord AB, och hur det påverkade utfallet av arbetsrelaterad ohälsa. För att förstå processen i organisationsförändringar och hur ledarskapet bör utövas utgick uppsatsen från Lewins (1951) och Kotters (1995) två modeller vilka haft inflytande inom organisationsläran. Uppsatsens författare antog ett kritiskt reflekterande förhållningssätt och utgick från en abduktiv ansats. Datamaterial samlades in genom en fallstudie på PostNord AB där de hade genomgått en omfattande organisationsförändring. Där intervjuades 11 medarbetare och 4 ledare utifrån en semistrukturerad intervjuguide.

Resultatet visade att det är av stor betydelse hur ledarskapet tillämpas i praktiken vid en organisationsförändring för att minska den arbetsrelaterade ohälsan. Det framgick att ledarna på PostNord AB inte använt sig av de fundamentala delar som krävs i ett förändringsarbete, vilket också skapade ohälsa hos de berörda. Fallstudien visade att de mest viktiga faktorerna för att minska risken för ohälsa var information, kommunikation, samt användandet av vision och att skapa delaktighet. Det påvisades även att det är en skillnad i betydelsen av när ledare lägger sitt fokus på ledarskapsarbetet, eftersom ohälsa uppkom tidigt i processen och resulterade i att de berörda hade en negativ inställning till förändringen. Således poängteras vikten av att ledarskapet har en avgörande roll i början av en organisationsförändring, där ledare måste besitta kompetens för att kunna leda förändringsarbetet på ett sätt som minskar risken för ohälsa att uppstå.

Nyckelord: Organisationsförändring, arbetsrelaterad ohälsa, stress, förändringsledarskap, förändringsmodeller, kommunikation, vision, delaktighet.

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 <i>Bakgrund</i>	1
1.2 <i>Syfte och problemformulering</i>	3
2. Teoretisk referensram	4
2.1 <i>Organisationsförändring</i>	4
2.1.1 <i>Upptining</i>	4
2.1.2 <i>Förändring</i>	5
2.1.3 <i>Nedfrysning</i>	5
2.1.4 <i>Organisationsförändring och individens reaktion</i>	6
2.1.5 <i>Motstånd</i>	7
2.2 <i>Arbetsrelaterad ohälsa vid organisationsförändring</i>	8
2.2.1 <i>Ohälsa under en förändringsprocess</i>	8
2.2.2 <i>Ohälsa efter en förändringsprocess</i>	8
2.2.3 <i>Konsekvenser av arbetsrelaterad ohälsa</i>	9
2.3 <i>Ledarskap vid organisationsförändring</i>	9
2.3.1 <i>Ledarens roll</i>	10
2.3.2 <i>Kommunikation</i>	10
2.3.3 <i>Medarbetares delaktighet</i>	11
2.3.4 <i>Utformande av vision</i>	11
2.4 <i>Teoretiskt ramverk</i>	12
3. Metod	13
3.1 <i>Forskningsprocess</i>	13
3.1.1 <i>Kvalitativ metod</i>	13
3.1.2 <i>Litteraturstudie</i>	13
3.1.3 <i>Fallstudie</i>	14
3.1.4 <i>Urval</i>	14
3.1.5 <i>Insamling av data</i>	15
3.2 <i>Analys av data</i>	16
3.3 <i>Empirisk förankring</i>	17
3.4 <i>Forskningsetik</i>	18
3.5 <i>Uppsatsens begränsningar</i>	19
4. Resultat	20
4.1 <i>Bakgrund</i>	20
4.2 <i>Förändringsprocessen</i>	20
4.2.1 <i>Förändringens mottagande</i>	20
4.2.2 <i>Genomförandet</i>	21
4.2.3 <i>Upplevd stress</i>	22
4.2.4 <i>Konsekvenser av stress</i>	22
4.3 <i>Ledarskapet</i>	23
4.3.1 <i>Kommunikation</i>	23
4.3.2 <i>Mål</i>	24
4.3.3 <i>Delaktighet</i>	25
4.4 <i>Uppfattning om förändringsprocessens utfall</i>	26

5. Analys och diskussion	27
5.1 <i>Det kommunikativa i ledarskapet</i>	27
5.1.1 Att informera	27
5.1.2 Att kommunicera	27
5.1.3 Att utforma och förmedla en vision	28
5.2 <i>Det praktiska agerandet i ledarskapet</i>	29
5.2.1 Att stödja ledarna	29
5.2.2 Att hantera negativa reaktioner	29
5.2.3 Att skapa delaktighet	30
5.2.4 Förändringsåtgärder i praktiken	31
5.2.5 Att motverka stress	32
5.3 <i>Diskussion</i>	33
6. Slutsats	34
6.1 <i>Hur bör ledarskapet utformas för att minska risken för arbetsrelaterad ohälsa?</i>	34
6.2 <i>Studiens bidrag</i>	34
6.3 <i>Förslag på vidare forskning</i>	35
7. Litteraturförteckning	36
Bilagor	40
Bilaga 1. Intervjuguide medarbetare	40
Bilaga 2. Intervjuguide ledare	41

1. Inledning

I det inledande kapitlet presenteras den teoretiska bakgrunden till forskningsområdet organisationsförändring, ledarskap och arbetsrelaterad ohälsa. Därefter diskuteras uppsatsens syfte om att studera hur ledare bör agera i en organisationsförändring för att undvika arbetsrelaterad ohälsa bland medarbetare. Avslutningsvis presenteras den frågeställning som utvecklats.

Organisationer genomgår förändringar i allt snabbare takt för att leva upp till omgivningens förväntningar och konkurrenssituation (Angelöw 2010; Grey 2009). Det är en utveckling som drivs av förändring inom arbets- och konsumtionsmarknaden, den tekniska utvecklingen, samt pressen från såväl globalisering som finansmarknad (Alvesson & Sveningsson 2014). I den miljön måste organisationer således agera på förändringarna på ett adekvat sätt om de önskar överleva (Grey 2009). Parallellt med den utvecklingen ökar den arbetsrelaterade ohälsan i samhället (Försäkringskassan 2017) och studier på området visar att det finns ett samband med organisationsförändringar (Dahl 2011; Smollan 2015). Ohälsan innebär bland annat stress och ångest (Smollan 2015), vilket senare kan resultera i depression med frånvaro och lägre produktivitet som följd (Wang, Beck, Berglund, Mckenas, Pronk, Simon & Kessler 2004). Tidigare forskning visar att ledarskap är särskilt viktigt för att lyckas med förändringen (Jacobsen 2013; Kotter 1995) och för att undvika att ohälsa uppstår bland de berörda (Dahl 2011; Paulsen, Callan, Grice, Rooney, Gallois, Jones, Jimmieson & Bordia 2005). Med anledning av problematiken kring ohälsa och dess samband med ledarskapet i en organisationsförändring, anser uppsatsens författare att det är angeläget att närmare studera detta samband för att finna problemlösande åtgärder.

1.1 Bakgrund

Organisationsförändring kan ses som en *kontinuerlig förändring* vilket innebär att förändringen är konstant och utvecklande, samtidigt som organisationen är självorganiserande (Wieck & Quinn 1999). Ett annat sätt att se organisationsförändring är att se den som en *episodisk förändring* (ibid). Det innebär att organisationsförändringen är avsiktlig, sker under en begränsad tid och på grund av externa omständigheter (ibid). Episodiska förändringar inträffar mer plötsligt jämfört med kontinuerliga och kräver noggrann planering och förberedelse för att lyckas (Alvesson & Sveningsson 2014; Wieck & Quinn 1999). I den processen är ledarens roll central eftersom en episodisk förändring drivs från ledningen och handlar om att förändra formella strukturer och problem (Jacobsen 2013).

För att förstå hur en organisationsförändring kan genomföras och ledas finns det olika modeller att tillgå varav en av de mest inflytelserika är Lewins (1951) modell (Jacobsen 2013). Den beskriver förändring i de tre faserna upptining, förändring och nedfrysning och gör det möjligt att se hur förändringsprocessen utvecklas över tid. Dock saknar Lewins modell detaljer kring ledarskapet, så för att förstå hur det bör utövas är det relevant att inkludera en modell som fokuserar på ledarskap vid förändring Kotters (1995) modell har kopplingar till Lewin (1951) men beskriver förändring med ett fokus på ledarskap genom åtta steg som bör genomföras för att lyckas (Kotter 1995). Denna typ av stegvisa modeller kritiserar dock eftersom de anses ge en förenklad bild av förändringsarbetet, då det i praktiken inte är en sådan linjär process som

forskningen ger sken av (Alvesson & Sveningsson 2014). De har ändå valts ut för denna studie eftersom de tillsammans gör det möjligt att studera tidsaspekten av en organisationsförändring samt att se ledarskapets inverkan. Det som gör det hela intressant att studera är att trots tillgång till strategier och modeller som ämnar öka förståelsen för organisationsförändringar och ledarskapets betydelse, så misslyckas enligt Elving (2005), Kotter (1995) och Alvesson och Sveningsson (2014) en stor del av alla förändringsförsök.

Även om det går att ifrågasätta huruvida förändring är nödvändigt (Alvesson & Sveningsson 2014; Grey 2009), så är det den rådande uppfattningen bland många (Grey 2009) och det finns flera modeller som beskriver hur ledarna kan gå tillväga (Kotter 1995; Lewin 1951). Ändå är det sällan som om en förändringsprocess ger det utfall eller den fördel som det var tänkt från början (Grey 2009; Czarniawska 2015). För trots omfattande forskning om hur organisationsförändringar bör gå till visar studier och forskning att minst hälften av dem misslyckas (Alvesson & Sveningsson 2014; Elving 2005; Kotter 1995). Hur ett misslyckande definieras framkommer inte i den forskningen, men i en studie av USAs största företag framkom att de cheferna definierade förändringen som misslyckad när utfallet inte uppfyllde intentionen (Strebel 1996). Det bör poängteras att det finns en komplexitet i begreppsdefinitionen eftersom det kan finnas grader av framgång (Jacobsen 2013). Dock anser många forskare att en förändring är misslyckad när det inte går att identifiera ett ändrat beteende eller en ändrad process (French & Bell 1995; Golembiewski 1972; Jacobsen 2013).

Anledningarna till att en organisationsförändring misslyckas kan vara många, men gemensamt är att det i litteraturen framgår en tydlig koppling till ledarna och/eller medarbetarna (Alvesson & Sveningsson 2014; Jacobsen 2013). Att fånga ledarskapets betydelse under en organisationsförändring är följaktligen viktigt (ibid). Flera forskare påpekar att ledaren påverkar hur förändringsbenägna medarbetare blir (Angelöw 2010; Jacobsen 2013), genom exempelvis faktorer som kommunikation (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer 2007; Oreg 2006), förtroende (Oreg 2006) och delaktighet (O'Brien 2002). Kommunikation och information anses kunna främja inställning till förändringen eftersom osäkerheten minskar (Allen et al. 2007) samtidigt som risken för motstånd avtar (Oreg 2006). Likaså förtroende anses viktigt i sammanhanget eftersom även det är associerat med motstånd (ibid) samt att det påverkar hur medarbetarna värderar förändringen (Allen et al. 2007; Oreg 2006). En annan aspekt att ta hänsyn till är vikten av att ledningen låter medarbetarna vara delaktiga i förändringsprocessen (Angelöw 2010), eftersom det kan skapa acceptans för förändringen (O'Brien 2002).

Sett till medarbetarnas situation framgår det att individens reaktion är viktig i den inledande fasen av förändringsprocessen (Angelöw 2010; Smollan 2015). Studier visar nämligen att ohälsa uppstår om det blir en negativ reaktion eftersom det ökar stressnivåerna (Dahl 2011; Smollan 2015). Det kan i sin tur bidra till en motvilja till förändringen (Vakola & Nikolaou 2005). Om stressen blir långvarig kan densyfte framkalla besvär som påverkar minne och koncentrationsförmåga, huvudvärk, nedstämdhet och ångest (Angelöw 2010; Dahl 2011; Olofsson 2015). Om ångesten övergår i depression kan det förutom frånvaro även leda till lägre produktivitet i arbetet (Wang et al. 2004). Implementeringen av en förändringsprocess är således en krävande period förknippad med risker för ohälsa (Angelöw 2010; Dahl 2011, Olofsson 2015). Även i den avslutande delen av förändringen kan viss stress återfinnas, men

enligt Smollan (2015) uppfattas den vara som störst i de tidigare faserna av förändringen. Som framförts återfinns det därmed flera risker för misslyckad förändring vilka kan anknytas till medarbetares mående (Angelöw 2002; Dahl 2011; Smollan 2015).

Avslutningsvis konstateras att modeller, teorier och studier kan förklara ohälsa och ledarskap vid en organisationsförändring. Ändå menar uppsatsens författare att det finns en kunskapslucka att fylla.

1.2 Syfte och problemformulering

I tidigare forskning och studier framkommer samband mellan organisationsförändringar och arbetsrelaterad ohälsa (Angelöw 2010; Dahl 2011; Smollan 2015), samt betydelsen av ledarskap vid organisationsförändringar (Allen et al. 2007; O'Brien 2002; Oreg 2006). Dock finns det få empiriska studier som beskriver sambanden mellan organisationsförändring, ledarskap och arbetsrelaterad ohälsa. Trots allt är organisationsförändringar vanligt förekommande och det finns teorier och modeller (Kotter 1995; Lewin 1951) som förklarar hur de kan genomföras, men ändå ökar den arbetsrelaterade ohälsan (Angelöw 2002; Försäkringskassan 2017). Således påvisas att det dels finns en viss kunskapslucka i forskningen samt en samhällsrelevans som pekar på vikten av att studera hur den teoretiska kunskapen omsätts i praktiken, och hur det påverkar utfallet av den arbetsrelaterade ohälsan.

Av ovan anledning ämnar uppsatsens författare undersöka hur ledarskapet har sett ut i en organisationsförändring där arbetsrelaterad ohälsa uppstått. Avsikten är att identifiera orsakerna till ohälsa samt att utifrån förändringsmodellerna undersöka hur ledarskapet och ledares agerande bör se ut för att minska risken för arbetsrelaterad ohälsa. Således är syftet med uppsatsen att bidra till den mindre omfattande forskning som finns gällande hur ledare bör agera i en organisationsförändring för att undvika arbetsrelaterad ohälsa bland medarbetare.

Det här leder fram till den frågeställning som tagits fram för att precisera syftet:

- Hur bör ledarskapet se ut för att minska risken för arbetsrelaterad ohälsa?

2. Teoretisk referensram

Materialet som presenteras i det här kapitlet har valts ut för att ge teoretisk förståelse för uppsatsens forskningsområde. Det ger även förutsättningar för att besvara forskningsfrågan, samt uppnå syftet om att undersöka hur ledare bör agera i en organisationsförändring för att undvika arbetsrelaterad ohälsa bland medarbetare. Inom samtliga områden behandlas tidigare forskning och studier som är relevanta för att skapa en teoretisk förståelse för forskningsområdet. Innehållet som presenteras i detta kapitel är även grunden för den tolkning och analys som görs av det insamlade datamaterialet.

Inledningsvis beskrivs organisationsförändringar och det följs av den teoretiska modell som utformats med utgångspunkt i Lewin och Kotters förändringsmodeller. Kapitlet behandlar därefter individens reaktion och motstånd mot förändring. Vidare beskrivs kopplingarna mellan organisationsförändring och ohälsa samt vilka konsekvenser det kan leda till. Avslutningsvis presenteras vad ledarskapet enligt tidigare forskning bör fokusera på och varför det är viktigt i en förändringsprocess.

2.1 Organisationsförändring

Det som föranleder en episodisk organisationsförändring är att det finns en idé om att det rådande inte är tillräckligt bra, att något kan förbättras och anpassas till följd av exempelvis en ökad konkurrens eller effektiviseringar (Angelöw 2010; Wieck & Quinn 1999). För att få kunskap om hur förändringen kan genomföras finns det tidigare forskning med en mängd olika strategier och modeller att tillgå (Angelöw 2010; Jacobsen 2013; Kotter 1995; Lewin 1951). Bland annat finns strategi E där den planerade förändringen drivs från ledningen som anser att ett behov av förändring föreligger, och där fokus ligger på att förändra formella strukturer och problem (Jacobsen 2013). Strategin styrs "top-down", och har även kallats "diktatorisk förändring" (ibid). Den kommer dock inte användas för denna uppsats, utan de modeller som valts ut för att förstå det studerade fallet är en trestegsmodell (Lewin 1951) som beskriver förändringsprocessen samt en åttastegsmodell (Kotter 1995) vilken beskriver hur ledarskapet bör utövas under processen.

Det finns aspekter som pekar på att framgången av en organisationsförändring inte enbart beror på val av förändring och dess implementering, utan även att individens reaktion är viktig (Angelöw 2010; Smollan 2015). När en organisationsförändring genomförs kan olika hinder mot förändringen uppstå, till exempel i form av motstånd från de anställda (Jacobsen 2013; Oreg 2006). Reaktionen och det eventuella motstånd som uppstår kan också leda till en ökad ohälsa (Dahl 2011; Smollan 2015). Därmed är det av betydelse att även studera hur individer reagerar på förändring och varför. För att lättare skapa förståelse för både detta samt ledarskapet kan förändringsprocessen delas in i och studeras i olika faser (Kotter 1995; Lewin 1951).

2.1.1 Upptining

Förändringsprocessens första fas, *upptiningen*, syftar till att individerna inom organisationen ska förberedas på förändringen (Burnes 2004; Lewin 1951). Fasen kan därför identifieras genom att se de ansträngningar som görs för att normer och försvarsmekanismer ska mjukas upp (Jacobsen 2013; Lewin 1951). Här är ledarens uppgift att skapa ett positivt klimat för förändringen att implementeras i (Kotter 1995). Vidare bör ledarna bjuda in de som berörs av

organisationsförändringen till att delta i processen, för att undvika ett senare motstånd mot den (Angelöw 2010; Kotter 1995; O'Brien 2002; Oreg 2006;). En annan aspekt av ledarskapsarbetet under den inledande fasen är att individerna inom organisationen måste inse behovet av förändring (Lee 2006; Lewin 1951). Därför måste ledningen och ledarna både skapa och förankra uppfattningen om att förändringen är både angelägen (Kotter 1995) samt nödvändig och värdefull (Jacobsen 2013).

För ledningen och ledarna finns ytterligare praktiska saker att åtgärda under denna fas. En aspekt för att lyckas är enligt Lewin (1951) att de berörda måste känna sig trygga för att de ska acceptera att förändra sitt beteende (Burnes 2004). Vidare bör ledningen även studera marknaden och konkurrenssituationen, samt identifiera kriser, potentiella kriser och möjligheter (Kotter 1995). De behöver även sätta samman en kraftfull grupp som bildar en vägledande koalition, en grupp som samarbetar och tillsammans leder förändringsarbetet (ibid). Den sista, men lika viktiga uppgiften är att utveckla en strategi samt vision. Den sistnämnda hjälper till att styra förändringen och skapandet av strategier avser bidra till att kunna förverkliga visionen (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq 2012; Jacobsen 2013; Kotter 1995).

I ovan redogörelse framträder hur fasen ser ut och vilket arbete ledare bör utföra. Den rådande jämvikten måste destabiliseras innan det gamla beteendet kan förändras och ett nytt anammas (Lee 2006; Lewin 1951). Därigenom visar fasen hur organisationen tinas upp, vilket underlättar för att uppnå en ny jämvikt senare i processen (Lewin 1951; Wieck & Quinn 1999).

2.1.2 Förändring

Den andra fasen, *förändringen*, belyser hur organisationen går in i ett nytt tillstånd där omstrukturering och nya definitioner skapas (Jacobsen 2013; Lewin 1951). För den grupp som leder förändringen gäller det att i denna fas skapa tydliga mönster för medarbetarna så de vet vilka beteenden som förväntas av dem (Kotter 1995). För ledarna är det samtidigt viktigt att de kommunicerar den utformade visionen och strategin (Angelöw 2010; Kotter 1995; Lee 2006), samtidigt som Abrell-Vogel och Rowold (2014) belyser att förmågan att kommunicera visionen är avgörande för hur effektiv den blir. En annan del av ledarnas arbete i denna fas är att skapa förutsättningar för handling och att göra sig av med eventuella hinder (Kotter 1995). Här ska ledarna också uppmuntra till ett beteende som innefattar risktagande och otraditionella idéer och handlingar (Lewin 1951). Under fasen skapas motivation till att lära sig det nya och därför är belöningar och förstärkningar betydelsefullt (ibid). Därmed innebär det att ledarna måste skapa möjligheter till snabba vinster och synliga prestationer, vilka när de utförs också bör framhävas för de berörda i organisationen så snabbt som möjligt (Kotter 1995). Vidare ska de som möjliggjort dessa vinster belönas, innan de går vidare till nästa fas (ibid).

2.1.3 Nedfrysning

Nedfrysning är den sista fasen, vilken identifieras genom att det inom organisationen pågår försök att skapa ny stabilitet för att säkerhetsställa det nya tillståndet (Jacobsen 2013; Lee 2006; Lewin 1951). Här är det särskilt betydande att skapa nya sociala normer och en miljö som innefattar personliga värden för individerna (Johansson & Heide 2008; Wieck & Quinn 1999). Det nya tillståndet måste även i viss mån vara förenligt med de berördas övriga beteenden och personligheter för att nedfrysningsfasen ska vara bestående (Burnes 2004). Därför förklarar

Lewin (1951) framgångsrikt förändringsarbete som en gruppaktivitet. Vidare betonar han vikten av att den nya organisatoriska kulturen, normer och politik är väl förankrat då det annars enligt Burnes (2004) finns risk för att förändringar i enskilda beteenden inte upprätthålls.

För ledarna gäller det att även i denna fas förstärka vinsterna och således frambringa ytterligare förändring (Kotter 1995). Genom det skapas en ökad trovärdighet och det underlättar arbetet med att förändra alla system och strukturer som inte hör ihop med visionen (Appelbaum et al. 2012; Kotter 1995). Följaktligen är det i denna fas viktigt att den personal som anställs eller befordras är personer som kan driva igenom den utformade visionen. Här kan ledare också utöka processen genom exempelvis nya projekt (Kotter 1995). Som sista steg fokuserar ledarskapet på att de nya inriktningarna förankras i kulturen (Appelbaum et al. 2012; Kotter 1995). Här lyfts även betydelsen av att uttrycka sambandet mellan de nya beteendena och den framgång som organisationsförändringen medfört så att organisationen inte faller in i gamla beteendemönster (Appelbaum et al. 2012; Jacobsen 2013; Kotter 1995; Lewin 1951). Dock bör det betonas att oavsett vilken modell som används för att genomföra en organisationsförändring, kommer individerna på något vis att reagera när förändringen presenteras för dem (Angelöw 2010; Lines 2005).

2.1.4 Organisationsförändring och individens reaktion

Eftersom det finns individuella aspekter kopplade till förändringens framgång, till exempel att det utövas motstånd för att hindra den (Jacobsen 2013; Oreg 2006), är det relevant att studera hur individer kan reagera. Det är av betydelse då en negativ reaktion kan orsaka en ökad ohälsa i samband med förändringen (Dahl 2011; Smollan 2015). Gemensamt för alla berörda är att tryggheten riskeras eftersom invanda rutiner såsom yrkesroll, status och/eller arbetsuppgifter kan förändras (Angelöw 2010; Granberg 2011; Oreg 2006). En organisationsförändring kan därmed medföra både ovisshet och upplevas hotande (Angelöw 2010; Jacobsen 2013). Sådant blir utfallet om det finns en tro om att förändringen leder till försämringar (Angelöw 2010; Paulsen et al. 2005). Det kan leda till försök att motarbeta förändringen, till exempel genom att tala illa om ledning och arbetskamrater (Granberg 2011). Om det istället finns en tro på att förändringen kommer att gynna individerna och leda till förbättringar blir reaktionen positiv (Angelöw 2010; Paulsen et al. 2005).

Angelöw (2010) menar att förändringsviljan bland medarbetare är beroende av förståelsen för förändringsarbetet och dess syfte. Vidare beskriver han att en väl förankrad insikt om förändringens nödvändighet leder till en mer positiv inställning bland de inblandade, vilket är ett resonemang som även förs av Kotter (1995) och Jacobsen (2013). Kotter (1995) menar att hur angelägen en förändring förmedlas vara påverkar uppslutningen och motivationen bland ledarna. Samtidigt poängterar Jacobsen (2013) att det även påverkar hur villiga medarbetarna blir till att acceptera förändringsprocessen. Individens reaktion på en förändring beror också till stor del på hur stor delaktighet i förändringsprocessen som möjliggörs (Angelöw 2010). Eftersom tidigare forskning visat att medarbetarnas engagemang för organisationsförändringen är avgörande för dess framgång, är detta därmed viktiga aspekter för ledningen att hantera (Abrell-Vogel & Rowold 2014).

Således konstateras att individer reagerar olika på organisationsförändringar (Lines 2005), samt

att deras reaktion spelar en stor roll för förändringsprocessens utfall. Framförallt är det viktigt att både ledare och medarbetare förstår och ser nödvändigheten med förändringen (Jacobsen 2013), vilket kan göras med hjälp av förändringsmodellerna. Om det inte lyckas och individer känner sig hotade av den tilltänkta organisationsförändringen, finns risken att de kommer att motarbeta och skapa ett motstånd mot förändringen (Angelöw 2010; Jacobsen 2013).

2.1.5 Motstånd

Motstånd är en stor utmaning för ledare som ska genomföra en organisationsförändring, då det ofta kan förklara varför implementering av en organisationsförändring misslyckas (Oreg 2006). Det uppstår som följd av medarbetarnas självbevarelsedrift, reaktioner som beror på människans inbyggda överlevnadsmekanismer och yttrar sig i form av skepticism, rädsla inför att bemästra nya situationer samt att undvika potentiella faror (Ahrenfeldt 2013). Det är ett resonemang som styrks av Argyris och Schön (1974) som menar att när någon försöker förändra en människa, slår försvarsmekanismer in och motstånd kan uppstå som en reaktion. Det finns forskning som visar att om medarbetarna inte har samma uppfattningar som ledningen om förändringens nödvändighet, eller om det råder skilda meningar om dess lösningsförslag, kan de reagera genom att motsätta sig de förändringsinitiativ som presenteras (Falkheimer & Heide 2007; Jacobsen 2013). Således påvisas att motstånd mot förändring till viss del tycks vara en naturlig del av det mänskliga beteendet (Ahrenfeldt 2013; Argyris & Schön 1974).

När det gäller orsaker till motstånd nämner inte Jacobsens (2013) dessa försvarsmekanismer, utan menar istället att det kan vara orsakat av faktorer som oenighet, rädsla för det okända och ökad arbetsbelastning. Gällande oenighet påvisar tidigare forskning att det kan finnas meningsskiljaktigheter kring organisationsförändringars nödvändighet, vilket kan resultera i att medarbetare försöker övertyga ledare och ledningen om att förändringen är olämplig (Jacobsen 2013; Lines 2005; Vakola & Nikolaou 2005). Motstånd kan också uppstå på grund av rädsla för det okända och många vill hävda att det är grunden till varför motstånd uppstår överhuvudtaget (Angelöw 2010; Jacobsen 2013). När medarbetare ställs inför en organisationsförändring beskriver Jacobsen (2013) att det ofta dyker upp många frågor som är svåra för ledningen att besvara. Vidare beskriver han att bristande information då kan leda till försök att skjuta upp eller förhindra genomförandet av förändringen. Det i sin tur skapar en ökad stress, individen blir negativt påverkad och motstånd växer fram för att reducera stressnivån (ibid). Han förklarar även att det kan handla om det faktum att omorganisationen kräver att individerna får nya arbetsuppgifter. Det bekräftas av både Angelöw (2010) och Oreg (2006) som menar att rädslan över att inte räcka till, eller klara av nya uppgifter kan resultera i en negativ inställning och motstånd.

Avslutningsvis kan det enligt Jacobsen (2013) även finnas praktiska orsaker till varför motstånd uppstår eftersom organisationsförändringar ofta innebär en period av högre arbetsbelastning. Det beror på att medarbetarna förväntas klara av både de gamla arbetsuppgifterna samtidigt som de lär sig de nya (ibid). Det är i linje med vad Smollan (2015) förklarar, att de berörda under denna perioden kan uppleva att det blir mer att göra med mindre resurser. Arbetsbelastningen påverkar således medarbetarnas attityd till förändringen där ökad belastning anses ha en negativ inverkan (Jacobsen 2013; Vakola & Nikolaou 2005). Av ovanstående teoretiska resonemang framgår därmed att det finns flera möjliga källor till motstånd mot en

förändring. En negativ reaktion kan följaktligen leda till att motstånd uppstår (Angelöw 2010; Oreg 2006) och likaså att ohälsan ökar (Dahl 2011; Smollan 2015). Av den anledningen bör det finnas en förståelse för hur förändringar påverkar de enskilda individerna inom organisationen, samt vilka konsekvenser det kan leda till i den fortsatta förändringsprocessen.

2.2 *Arbetsrelaterad ohälsa vid organisationsförändring*

Den ökade takten på organisationsförändringar innebär att medarbetare ställs inför olika typer av stressfaktorer utöver deras dagliga arbetsuppgifter (Allen et al. 2007). Samtidigt ökar den arbetsrelaterade ohälsan (Försäkringskassan 2017) och tidigare forskning och studier visar att det finns ett samband till organisationsförändringar (Angelöw 2010; Dahl 2011; Smollan 2015). Framförallt är det enligt Smollan (2015) implementeringsfasen som är mest förknippad med ohälsa, men han påpekar att även den inledande delen av processen inbegriper faktorer som är relaterade till ohälsa senare under förändringen.

2.2.1 *Ohälsa under en förändringsprocess*

Upptiningen kan vara förenad med vissa problem eftersom perioden kan präglas av negativa förväntningar inför förändringen och en ökad ångestnivå (Wieck & Quinn 1999). Ohälsa kan även uppstå om det blir en negativ reaktion enligt Dahl (2011), vilket Smollan (2015) utvecklar med att förklara att stressnivån ökar avsevärt när individerna nås av informationen om en organisationsförändring. Eftersom en lägre eller helt förlorad kontroll över arbetet är associerad med en högre risk för ohälsa, är det möjligt att ohälsa börjar uppkomma även i inledningen av förändringsprocessen (Nilsen, Andel, Fors, Kåreholt, Mattsson & Meinow 2014). Hur det utvecklar sig beror dock då på om och i vilken utsträckning individerna uppfattar att de förlorar kontroll (Nilsen et al. 2014). Samtidigt är delaktighet en metod för att ge individerna möjlighet till viss kontroll, dock måste de uppleva att de verkligen kan påverka annars leder det ändå till stress (Angelöw 2010; Smollan 2015).

I tidigare forskning beskrivs övergångsfasen som den mest påfrestande (Paulsen et al. 2005; Smollan 2015) och att det är i det skedet stressnivåerna ökar mest bland medarbetarna (Smollan 2015). Orsaken till det anses vara den osäkerhet som uppkommer, såsom oklara förväntningar och bristfällig kommunikation (ibid). En annan aspekt är att en högre arbetsbelastning är vanligt förekommande under denna period av förändringen (Jacobsen 2013; Smollan 2015; Vakola & Nikolaou 2005). Det anses oundvikligt eftersom det gamla arbetet ska skötas och fasas ut, samtidigt som det nya ska läras och fasas in (Jacobsen 2013). Eftersom det finns samband mellan en högre arbetsbelastning och ökad arbetsrelaterad ohälsa är arbetsbelastningen därför en betydande risk vid organisationsförändringar (Angelöw 2002; Olofsson 2015). Smollan (2015) menar dock att ohälsa under implementeringsfasen även kan uppstå på grund av dålig support från chefer, bristande kommunikation om förändringens syfte samt oklara förväntningar. Stress under perioden kan även skapas genom strukturella faktorer, som att utveckla nya relationer och färdigheter för att möta de nya förväntningarna (ibid).

2.2.2 *Ohälsa efter en förändringsprocess*

När en förändringsprocess är genomförd innebär det inte att ohälsan försvinner eftersom den följande perioden också upplevs stressande (Smollan 2015). Även då är det faktorer som osäkerhet, bristande resurser och arbetsbörda som skapar stress (ibid). Dock finns det faktorer

som reducerar ohälsan efter en förändringsprocess eftersom osäkerheten minskar och kontrollen blir förbättrad (Paulsen et al. 2005). Trots det kan förändringsprocessen ändå leda till negativa psykiska och fysiska påföljder som kan ge upphov till en rad långsiktiga negativa effekter (Dahl 2011; Olofsson 2015).

2.2.3 Konsekvenser av arbetsrelaterad ohälsa

När den arbetsrelaterade stressen stiger följer en rad negativa konsekvenser vilka har en stor påverkan på både individ- och organisationsnivå (Olofsson 2015). Långvarig stress har negativa hälsoeffekter då det påverkar både minne, koncentrationsförmåga och inblandade organ (ibid). Det kan även orsaka sömnproblem, nedstämdhet och ångest, samt skapa fysisk ohälsa i form av muskelvärk-och spänningar, huvudvärk och hjärtproblem (Angelöw 2010; Dahl 2011; Olofsson 2015). Den avsaknad av kontroll som kan uppstå tidigt i processen (Paulsen et al. 2005) är också förknippad bland annat hjärt-kärlsjukdomar, fysiska smärta och depressiva symptom (Nilsen et al. 2014).

Det poängteras att den stress som kan skapas av organisationsförändringar, riskerar resultera i negativa hälsoeffekter som skapar en nedåtgående spiral med förödande konsekvenser (Angelöw 2010; Olofsson 2015). Startskottet kan vara någon av de faktorer som utlöser stressen, exempelvis högre arbetsbelastning, osäkerhet eller förlorad kontroll (Nilsen et al. 2014; Smollan 2015). Därefter följer ett stresspåslag vilket genererar ett eller flera ovan nämnda symptom som i sin tur kan leda till sjukskrivningar (Angelöw 2002; Olofsson 2015). Här framträder således en komplexitet i sammanhanget med organisationsförändringar, eftersom konsekvenserna av stress inte uppkommer direkt. Därmed minskar sannolikheten att ledningen inser eventuella samband innan det är för sent, vilket troligen är först när konsekvenserna av stress uppnått sitt slutstadium inom organisationen och då blir ytterst synliga. Konsekvenserna kan då mynna ut i den nedåtgående spiral som Olofsson (2015) belyst, där stress i slutändan kan leda till att människor lämnar arbetslivet i förtid.

Som beskrivits ovan finns det flera studier och forskning som påvisar sambandet mellan organisationsförändringar och ohälsa (Dahl 2011; Smollan 2015; Olofsson 2015). Mycket indikerar på risken för att medarbetare drabbas av något av ovanstående symptom, vilket i sin tur leder till negativa konsekvenser som i slutändan drabbar såväl enskilda medarbetare som organisationen (Angelöw 2002; Olofsson 2015). Därför anser uppsatsens författare att det är viktigt att ledarskapet under en förändringsprocess fokuserar på att motverka uppkomsten av ohälsa.

2.3 *Ledarskap vid organisationsförändring*

I organisationsförändringar och förändringsprocesser är ledarskap särskilt viktigt för att lyckas med förändringen (Jacobsen 2013; Kotter 1995) och för att undvika att ohälsa uppstår bland de berörda (Dahl 2011; Paulsen et al. 2005). Det tydliggörs bland annat genom Kotters (1995) förslag om en åttastegsprocess för förändring. Där är ledarens roll ytterst central bland annat genom att skapa vision och strategi men även inom steg som inbegriper makt, handlingsutrymme och kommunikation (ibid). Därav finns det flera teoretiska indikatorer som pekar på att ledaren är en viktig person att beakta vid en organisationsförändring.

2.3.1 Ledarens roll

Ledaren anses viktig vid en förändring eftersom situationen leder till ett ökat behov av någon som kan ta beslut, samtidigt som det behövs någon som kan måla upp framtidsvisioner och skapa en trygghet när stabila rutiner rubbas (Jacobsen 2013). Att så skulle vara fallet är troligt eftersom en episodisk förändring utan ledning förlorar en grundförutsättning för att lyckas (Alvesson & Sveningsson 2014; Jacobsen 2013). Således urskiljs en idé om att individuella egenskaper kan vara av vikt för sammanhanget, något som Judge, Thoresen, Pucik och Welbournes (1999) studie visar. De menar att ledare som är toleranta med att det finns oklarheter och samtidigt har positiva egenskaper som tillit, energi, social kompetens och förmågan att förmedla tillhörighet har större möjlighet att lyckas med förändringar. På samma sätt konstaterar Oreg (2006) vikten av tillförlitliga relationer mellan ledare och medarbetare i en förändringsprocess. Det är även betydelsefullt att ledare lever som de lär när det kommer till organisationsförändringar (Johansson & Heide 2008). "Walk the talk" är något som bör tillämpas eftersom ledarnas agerande har en fundamental effekt på utgången av förändringen (ibid). För att lyckas med det är det grundläggande att ledarna besitter en kommunikativ kompetens, där de kan förmedla information till medarbetarna så att de bli mer öppna för förändring (Allen et al. 2007).

2.3.2 Kommunikation

Tyngdpunkten i ledarskapet bör vara på dialog och samverkan mellan organisationsmedlemmarna (Johansson & Heide 2008). Det är centralt eftersom mottagarnas tolkning av information är avgörande för förändringsprocessens framgång (ibid). Det är inte bara tolkningen som är viktig, utan tidigare studier visar även att bra kommunikation gör medarbetarna mer öppna inför förändringen (Allen et al. 2007). Kommunikationens centrala roll vid en organisationsförändring framkommer även i Kotters (1995) modell. Där framgår bland annat att det först måste skapas en förståelse för förändringsbehovet och dess tidsmässiga angelägenhet. Även vid genomförandet är kommunikationen viktig eftersom ledarna då måste kommunicera på ett sådant sätt att medarbetarna får förståelse och accepterar förändringen (ibid). Tre av de avslutande stegen i modellen involverar även de betydelsen av kommunikation då de behandlar delaktighet, uppmuntran av framgångar och att inte ge upp (Johansson & Heide 2008; Kotter 1995). Därmed finns flertalet teorier som pekar på kommunikationens betydelse i en förändringsprocess (Allen et al. 2007; Johansson & Heide 2008), samtidigt som det på senare tid betonats att bristande kommunikation är en av faktorerna bakom misslyckade organisationsförändringar (Johansson & Heide 2008; Angelöw 2010).

När en organisationsförändring ska kommuniceras är det framförallt viktigt att medarbetarna i ett tidigt skede blir involverade för att de ska vilja genomföra förändringen (Johansson & Heide 2008). Det är även centralt att de får tillgång till riklig och korrekt information så att de inte misstolkar budskapet (Angelöw 2010). Därför är det viktigt med upprepning och att genom kommunikationen försäkra att budskapet är förankrat bland medarbetarna (ibid). Det leder dels till att medarbetarna blir mer förberedda inför implementeringen (Elving 2005), samt att de förstår nödvändigheten och värdet med förändringen så att de kan acceptera den (Johansson & Heide 2008). Således innebär det att när organisationsförändringen genomförs ökar chanserna för att medarbetarna är mer mottagliga för implementeringen (ibid). Genom ovan samband

framkommer också indikatorer på vikten av att medarbetarna blir delaktiga.

2.3.3 Medarbetares delaktighet

Ett bra förändringsledarskap handlar om att förankra uppfattningen om att förändringen är bra, nödvändig och viktig men också att tolka och förmedla drivkrafter till medarbetarna (Jacobsen 2013). Czarniawska (2015) skildrar den önskvärda bilden av en ledare som en effektiv ordförande som ser till att alla kommer till tals och blir inkluderade, vilket banar väg för kollektiva beslut. Det tycks vara ett rimligt agerande i förändringsarbetet då både Angelöw (2010) och Smollan (2015) menar att det är viktigt att medarbetarna vid förändringsprocesser upplever delaktighet.

Att låta medarbetare vara delaktiga i förändringsprocessen främjar hela organisationen då deras kompetens och praktiska kunskap om arbetet ofta leder till effektiviseringar (Angelöw 2010). Samtidigt kan medarbetare som blir involverade och får vara delaktiga bidra till en positiv förändringsattityd (Angelöw 2010; O'Brien 2002). Det är angeläget att uppnå eftersom forskning påvisar att delaktighet är av yttersta vikt vid organisationsförändringar, och O'Brien (2002) hävdar att det är den mest avgörande faktorn. Att delaktighet är viktigt kan även antas utifrån de studier som visar att en stor orsak till att problem och konflikter uppstår vid organisationsförändringar, är just bristande delaktighet bland medarbetarna (Angelöw 2010; Underwood 2000).

Således påvisar teorin att det är betydelsefullt att de som är berörda av en förändring får vara delaktiga i förändringsprocessen (Angelöw 2010; O'Brien 2002; Underwood 2000). För att lyckas med det finns det enligt Angelöw (2010) några aspekter som är särskilt angelägna att ta hänsyn till. Dels vikten av att de involverade får samma tydliga information och att det finns förutsättningar att föra en dialog. Likaså betonas vikten av att ledare ger medarbetarna möjlighet att lämna synpunkter och att dessa i sin tur respekteras och får gehör (ibid). När medarbetarna tillåts vara delaktiga i förändringsprocessen finns det ett sätt för ledningen att styra dem i önskad riktning, vilket kan göras genom att skapa en vision (ibid).

2.3.4 Utformande av vision

Utformandet av vision är en av ledningens viktigaste uppgifter i en organisationsförändring enligt Angelöw (2010). Det är vad som binder samman organisationen, definierar vad som eftersträvas och målet med arbetet (Jacobsen 2013). Skapandet av vision anses vara ett av framgångsrecepten för lyckade organisationsförändringar, om den ger en framtidsbild som tilltalar medarbetarna (Kotter 1995). Abrell-Vogel och Rowold (2014) menar snarare att det är ledares förmåga att kommunicera visionen som avgör hur effektiv den blir. Det finns även en poäng i att ta hänsyn till de anställdas egna visioner, eftersom det skapar bättre förutsättningar för att lyckas utforma en vision som väcker deras uppmärksamhet (Jacobsen 2013). Kotter (1995) tar upp visionen i två av de åtta stegen i hans modell. Modellen betonar att vision är en viktig del av förändringsprocessen då den syftar till att styra organisationen i rätt riktning. Det finns även en anledning att vara särskilt aktsam vid utformningen av visionen eftersom den påverkar hur engagerade de anställda blir i organisationsförändringen Jacobsen (2013).

Visionens utformning bör vara så konkret som möjligt, en utmaning men möjlig att uppnå (Angelöw 2010; Kotter 1995). Den bör också utformas så att engagemang skapas bland medarbetarna, vilket kan uppnås genom att utgå från värden som ger intryck hos dem och som de anser värda en ansträngning för att uppnå (Abrell-Vogel & Rowold 2014; Kotter 1995).

2.4 Teoretiskt ramverk

Då modellerna av Lewin (1951) och Kotter (1995) vävs samman skapas den modell som uppsatsens författare använder för att se och analysera den utvalda förändringen. Genom att se på förändringen genom Lewins (1951) tre faser om upptining, förändring och nedfrysning skapas en uppfattning om förändringsprocessen. För att identifiera och förklara ledarskapet kompletteras den med Kotters (1995) åttastegsmodell som fokuserar på ledarskap. Således möjliggör den sammanvävda modellen identifiering av delar i förändringsprocessen, hur de relaterar till varandra samt möjligheten att se ledarskapets inverkan i dem. Detta förenklar också möjligheten att koppla den arbetsrelaterade ohälsan till delarna i förändringsprocessen.

För att även kunna förstå och identifiera vilka faktorer som kan leda till ohälsa används de presenterade teorierna och studierna avseende individens reaktion och motstånd (Angelöw 2010; Dahl 2011; Oreg 2006; Smollan 2015). De anges vara bidragande faktorer till att ohälsa ökar i samband med organisationsförändringar (ibid), och behandlas därmed för att möjliggöra en ökad förståelse för kopplingarna dem emellan. Här framgår att arbetsrelaterad ohälsa inbegriper stress (Dahl 2011; Smollan 2015) och fysiska och/eller psykiska arbetsrelaterade åkommor (Angelöw 2010; Dahl 2011). Med hjälp av de teorierna och den tidigare forskningen blir det även möjligt att förstå när ohälsa kan uppstå samt vilka konsekvenser det kan leda till. Därigenom skapas ett underlag om ohälsa vilket samtidigt går att relatera och anknyta till den sammanvävda modellen om förändringsprocess och ledarskap.

Eftersom ledarskapet har samband med både organisationsförändring (Kotter 1995; Allen et al. 2007; Abrell-Vogel & Rowold 2014) och ohälsa (Angelöw 2010; Dahl 2011) är det betydelsefullt att se närmare på detaljer kring det. I tidigare teorier och studier framträder kommunikation, delaktighet och vision som särskilt viktiga faktorer i det preventiva arbetet för att motverka ohälsa. De är också faktorer som anknyter till den utformade modellen och av dessa två anledningar kommer de att undersökas i fallstudien.

Således framträder det teoretiska ramverk som ligger till grund för att möjliggöra studiet av den valda organisationsförändringen. Därmed skapas förutsättningarna för att uppnå syftet att undersöka hur ledare bör agera i en organisationsförändring för att undvika arbetsrelaterad ohälsa bland medarbetare.

3. Metod

Följande kapitel presenterar uppsatsens forskningsprocess och motiverar de val som gjorts. Uppsatsen syftar till att undersöka hur ledare bör agera i en organisationsförändring för att undvika arbetsrelaterad ohälsa bland medarbetare. Med utgångspunkt i syftet har därför en metod utvecklats vilken beskrivs närmare i detta kapitel.

I kapitlet förklaras varför det är en kvalitativ fallstudie och hur uppsatsens författare utifrån ett teoretiskt urval genomfört intervjuer. Vidare beskrivs hur data kom att analyseras inspirerat av grundad teori, därefter behandlas empirisk förankring och etiska aspekter samt avslutningsvis uppsatsens begränsningar.

3.1 Forskningsprocess

Inledningsvis studerades tidigare forskning och teorier utifrån uppsatsens ämne vilket indikerar på deduktiv metod (Lind 2014). Dock har arbetet med analysen av insamlad data genomförts med en tillbakablick på teorin och därefter generaliseringar. Således framkommer att det finns en utgångspunkt i teorin som sedan återkopplas till arbetet med empirin, vilket innebär ett abduktivt arbetssätt (ibid). En fördel med denna metod är enligt Lind (2014) att det i analysprocessen finns möjlighet att diskutera det empiriska underlagets mönster utifrån olika teorier, vilket också har skett i denna studie.

3.1.1 Kvalitativ metod

I uppsatsen undersöktes ledares och medarbetares upplevelse av en förändringsprocess, där fokus riktades mot samband mellan arbetsrelaterad ohälsa och ledarskap. Forskning har visat att det finns samband (Dahl 2011; Smollan 2015) men uppsatsens författare ämnade undersöka hur ledare bör agera i en organisationsförändring för att undvika arbetsrelaterad ohälsa bland medarbetare. För att få en ökad förståelse för det undersöktes hur den teoretiska kunskapen omsattes i praktiken och hur det påverkade utfallet av den arbetsrelaterade ohälsan. Följaktligen valdes kvalitativ metod då det möjliggör svar på frågan (Doz 2011). En annan anledning till metodvalet är att fallstudien handlar om subjektiva upplevelser, där uppsatsens författare ville fånga nyanser och åsikter. Kvalitativ metod är då lämplig eftersom den också fokuserar på att analysera verbal data (Bryman & Bell 2013). En annan möjlighet med metodvalet och som nyttjades i denna uppsats är att kunskap skapas genom att induktivt göra teoretiska tolkningar av det som studeras (Lind 2014), vidare beskrivet under 3.2 Analys av data.

En kritik mot kvalitativa studier är dess ofta bristande transparens (Bryman & Bell 2013). I metodkapitlet eftersträvade därför uppsatsens författare att motverka det genom att beskriva uppsatsens arbetsprocess; hur metodval, urval, undersökning och analys av datamaterial har genomförts.

3.1.2 Litteraturstudie

Arbetet med uppsatsen inleddes med en fördjupning i teorier och forskning om organisationsförändringar och ledarskap, samt forskning inom arbetsrelaterad ohälsa. Bryman och Bell (2013) framhäver vikten av att börja forskningsprocessen med en litteraturstudie då det ger kunskap om de ämnen som ska studeras. De menar även att litteraturstudien kan hjälpa forskarna att identifiera möjliga studieområden, att besvara frågor som finns. Så var fallet i

denna uppsats och det fanns en tydlig tanke om ämne och frågeställning, men detaljerna kring det kom att utformas efter litteraturstudien. Syftet med litteraturstudien var även att identifiera de teorier och begrepp som är relevanta för uppsatsen och dess frågeställning, något som Bryman och Bell (2013) också poängterar.

Litteraturstudien genomfördes genom att det först söktes efter övergripande material om organisationsförändringar och arbetsrelaterad ohälsa för att få en bättre kunskap inom de områdena. De verktyg som användes för ändamålet var Göteborgs Universitetsbiblioteks databas samt Google Scholar. För att få ett större underlag var sökorden på engelska; "organizational change", "workrelated stress" och "change management". Efter den mer övergripande studien utvecklades mer specifika sökningar inriktade mot uppsatsens syfte. Samma databaser användes som tidigare, men sökorden var; "organizational change and stress" samt "leadership in organizational changes". I det material som studerades uppfattades ibland samma referenser vid ett flertal tillfällen, varefter den källan söktes upp och materialet studerades.

Under arbetet eftersträvades ett kritiskt förhållningssätt vilket Bryman och Bell (2013) menar är viktigt. Det skedde framförallt genom att främst artiklar från vetenskapliga tidskrifter samt med beteckningen "peer reviewed" användes. Vidare relaterades de olika teorierna och forskningen till varandra för att identifiera deras styrka, svaghet och eventuella samband. Även senare i arbetet, vid tolkning av datamaterialet, användes materialet från litteraturstudien då det nyttjades som verktyg för att identifiera de teman som eftersöktes.

3.1.3 Fallstudie

Då uppsatsen syftar till att undersöka hur ledare bör agera i en organisationsförändring för att undvika arbetsrelaterad ohälsa bland medarbetare, ansågs fallstudie relevant eftersom det möjliggör utförliga studier av något specifikt (Bryman & Bell 2013). Genom fallstudie belyses de unika dragen i det som studeras och genom det djupgående fokuset kan metoden även bidra till detaljerad kunskap om fenomenet (Bryman & Bell 2013; Dyer & Wilkins 1991), vilket är relevant för att upptäcka sambanden mellan organisationsförändring, ledarskap och ohälsa.

Fallstudien gör det även möjligt att se och identifiera variabler och dess interaktion över tid (Merriam 1998). För uppsatsen var det särskilt viktigt eftersom det i den teoretiska referensramen framgått att olika aspekter av ledarskapet är viktigt i olika delar, något som uppsatsens författare också undersöker. Även gällande sambandet med den arbetsrelaterade ohälsan var det fördelaktigt att fånga den interaktion och tidsaspekt som fallstudien möjliggör.

3.1.4 Urval

Den övergripande metod som användes för uppsatsens urval var målinriktad, vilket innebär att valet av organisation har baserats på möjligheten att forskningsfrågan, hur bör ledarskapet se ut för att minska risken för arbetsrelaterad ohälsa, kan besvaras (Bryman & Bell 2013). Vid bestämmande av organisation valdes PostNord AB, före detta Posten AB. Anledningen var att de genomförde en organisationsförändring när de gick samman med Post Danmark 2009, samt att det framkom antydningar på att förändringen var förknippad med ohälsa (PostNord Sverige AB u.å). Därför ansågs den organisationen relevant då det fanns en tydlig koppling till

uppsatsens forskningsområde. Valet av organisation var av stor vikt och baserades på möjligheten att upptäcka egenskaper och relationer vilka kan skapa teoretisk förståelse, en form av målinriktat urval som benämns teoretiskt urval (Glaser & Strauss 1967). För uppsatsen blev det teoretiska urvalet bra även eftersom det enligt Charmaz (2000) hänger ihop med grundad teori. Det är nämligen den metod som använts som inspiration för analys av datamaterialet. Det ska förtydligas att med anledning av uppsatsens omfattning studerades inte hela PostNord AB utan endast ett av de lokala kontoren i Sverige vilket ej specificeras av konfidentialitetsskäl.

3.1.5 Insamling av data

För insamling av data har det genomförts intervjuer med 15 st respondenter på ett utav PostNord ABs lokalkontor. I fallstudien intervjuades ledare och medarbetare utan ledarroll vilka samtliga har varit anställda under organisationsförändringen. Intention var även att intervju en representant från personalavdelningen för att inkludera deras syn, men någon sådan avdelning fanns inte utan det arbetet visade sig vara förlagt på cheferna. Syftet med att inkludera flera yrkesroller i fallstudien var en följd av strävan efter att få en helhetsbild, en möjlighet att identifiera och belysa eventuella skillnader och samband för att på så vis uppnå uppsatsens syfte, hur ledare bör agera i en organisationsförändring för att undvika arbetsrelaterad ohälsa bland medarbetare.

För urvalet av respondenter kontaktades kontorschefen på ett utav PostNord ABs lokala kontor i Sverige. Som ett led i det teoretiska urvalet menar Charmaz (2006) att urvalet ska vara av sådan omfattning att forskaren kan pröva de teoretiska idéerna. Samtidigt var omfattningen och tiden för denna studie begränsad varav det ansågs viktigt att identifiera respondenter som var relevanta i förhållande till uppsatsens forskningsfråga, något Lind (2014) beskriver som ett lämplighetsurval. Mellan dessa två anledningar gjordes en avvägning och en förfrågan angavs om att få intervju 15 st personer. Inom det lokalkontor som studerades fanns 55 st anställda inklusive vikarier inom rollerna kontorschef, produktionsledare och brevbärare. För att göra urvalet fördes en diskussion med kontorschefen kring vilka personer som var lämpliga utifrån att de både var tillgängliga för intervju samt hade varit anställda när organisationsförändringen pågick. Vidare kontaktades de tilltänkta respondenterna som bestod av 4 st ledare och 11 st medarbetare. Att andelen medarbetare blev fler beror på att det inom organisationen finns färre chefer och av etiska skäl ville författarna inte att respondenterna skulle kunna identifieras även om de inte nämns vid namn. Eftersom totalt sett 27 % av de anställda intervjuades blev det därför en övervikt av medarbetare. Dock poängterar Charmaz (2006) att det är resursslöseri med ytterligare intervjuer om den nya data som genereras inte ger ny teoretisk förståelse. Trots det i beaktning kom ändå 4 st ledare och 11 st medarbetare att intervjuas.

Det finns olika slags metoder för intervjuer varav denna studie har använt semistrukturerade intervjuer. En fördel med den semistrukturerade intervjun är dess flexibilitet, att forskarna vid behov kan justera intervjun vilket är lämpligt för denna kvalitativa studie (Bryman & Bell 2013). I fallstudien kom flexibiliteten framförallt att återspeglas genom att de uppföljningsfrågor som användes skiljde sig åt baserat på respondentens svar. En annan poäng med semistrukturerad metod är att det blir möjligt att fånga viktiga aspekter som kan dyka upp under intervjuens gång (Bryman & Bell 2017). Eftersom fallstudien inkluderade ett mindre urval respondenter ansågs den möjligheten särskilt viktigt.

Då Lind (2014) anger att utgångspunkten i en intervjuguide är viktig för att säkerställa relevansen i datamaterialet, ansågs det som ett lämpligt verktyg för de semistrukturerade intervjuerna. För denna studie skapades två intervjuguides baserade på uppsatsens frågeställning, en för ledare och en för medarbetare. För att skapa tydlighet i intervjun och underlätta analysens kategorisering utgick frågorna utifrån uppsatsens tre teman; organisationsförändring, arbetsrelaterad ohälsa samt ledarskap. Dessa behandlade alla frågor kring förutsättningarna före, under och efter organisationsförändringen. Frågorna i intervjuguiden var främst av det slag Kvale (1996) beskriver som inledande och indirekta, ett val baserat på Bryman och Bells (2017) resonemang om att skapa frågor som både är flexibla och ger en uppfattning om respondenternas upplevelse. Innan det var dags för intervjuerna studerades denna guide samt uppsatsens forskningsfråga. Anledningen var att säkerställa fokuset i intervjun vilket är betydelsefullt enligt Kvale (1996).

Genomförandet av intervjuerna skedde både i ett mötesrum på det studerade lokalkontoret samt i hemmiljö. Samtliga intervjuer pågick mellan 20–60 minuter, var enskilda och utgick från den intervjuguide som var framtagen för respondentens yrkesroll. Frågorna som ställdes var enligt intervjuguiden inledande- och indirekta, men även de slags frågor Kvale (1996) benämner som uppföljnings- och sonderingsfrågor kom att utvecklas och användas efter hand i intervjuerna. Medan intervjun pågick spelades samtalen in, efter respondentens godkännande, och anteckningar fördes. Uppsatsens författare lade särskild vikt vid att lyssna och ge respondenten utrymme att berätta samt att ställa preciserade- och uppföljningsfrågor. Den typen av frågor möjliggör enligt Kvale (1996) förtydligande och utvecklande av svaren, vilket ansågs viktigt för att få en förståelse för respondenternas upplevelse. För att säkerställa dokumentationen transkriberades sedan varje intervju.

All data sparades genom att intervjuerna transkriberades dagen efter att de hade genomförts. Enligt Bryman och Bell (2017) är transkribering en viktig del för att en detaljerad analys ska bli möjlig att göra senare i arbetet. Därför utfördes transkriberingarna med noggrannhet och konsekvens genom att de följde samma arbetsmönster, bland annat att genom att små uttryck såsom “eh”, “hm” och tvekan inkluderades. Det ansågs relevant för att bättre kunna fånga in och se kontexten samt kunna analysera det som sades. Slutligen, eftersom denna uppsats inspireras av grundad teori ansågs transkribering med efterföljande kodning som ett lämpligt arbetssätt då textmaterial underlättar analysarbetet.

3.2 *Analys av data*

Den urvalsmetod som använts för att möjliggöra insamling av data var som tidigare nämnts teoretiskt urval. Den typen av urval är ett av de redskap för dataanalys som används i grundad teori, en analysstrategi som är vanligt inom kvalitativ analys och som även använts som inspiration för analys i denna studie (Bryman & Bell 2017).

Då de semistrukturerade intervjuerna resulterade i ett nyansrikt datamaterial fanns ett rikt material att tillgå (ibid). För att sortera den datan används inom grundad teori en kodning av materialet i samband med att datan samlas in (Charmaz 2000). I denna studie kom dock endast den inledande delen av kodningen att genomföras i samband med att en intervju hade transkriberats. Det arbetet utfördes inom loppet av några dagar efter intervjun, vilket är något Bryman och Bell (2017) rekommenderar då det sägs öka förståelsen för datamaterialet.

Kodning innebär att forskarna etiketterar det datamaterial som uppfattas ha antingen en praktisk betydelse för respondenterna, eller vara teoretiskt viktigt (ibid). I denna studie genomfördes etiketteringen av datamaterialet till stor del på det sätt Strauss och Corbin (1990) beskriver som öppen kodning. Det innebär att datamaterialet jämfördes, konceptualiserades samt kategoriserades för att i nästa steg grupperas. Det var detta arbete som gjordes i samband med transkriberingen och ett urval av de kategorier som framkom var ledarskap, ohälsa och förändringsprocessen. De resulterade sedan bland annat i grupperna förutsättningar för förändring, ledarskap och kommunikation, ökad arbetsbelastning skapar stress, konsekvenser av stress samt mottagandet av förändringen. Därefter lades fokus på att se samband mellan de olika grupperna, eftersom fallstudien ämnar undersöka hur ledare bör agera i en organisationsförändring för att undvika arbetsrelaterad ohälsa bland medarbetare. De samband som eftersöktes var ledares förutsättningar att påverka ohälsa och förändringens utfall, hur ledare påverkar stressnivån bland medarbetare samt när ohälsa uppstår och varför. Då uppsatsens författare ville undersöka dessa samband mellan samtliga respondenter samtidigt, genomfördes först en separat sambandsanalys efter varje transkribering. När den sista transkriberingen var klar gjordes en sambandsanalys av datan från samtliga intervjuer. Dock riskerar kontexten att gå förlorad vid kodning (Bryman & Bell 2017), så i den här uppsatsen har författarna gjort vissa ansträngningar för att undvika det genom att särskilt studera sambanden mellan grupperna där kontext kan framgå. Genom den valda metoden identifierades olika nyckelbegrepp och kategorier, något som enligt Lind (2014) är vanligt i kvalitativa studier och enligt Bryman och Bell (2017) även är ett resultat från grundad teori.

3.3 *Empirisk förankring*

Empirisk förankring handlar om att den data som samlats in både ska vara både korrekt, saklig, relevant för frågeställning och teorier samt väl förankrad i empirin (Lind 2014). Reliabilitet och validitet är uttryck som används i kvantitativa studier, vilka syftar till att beskriva kvaliteten på undersökningen och fokuserar på mätbara variabler (Bryman & Bell 2017). För att undersöka det i kvalitativa studier används istället begreppen *träffsäkerhet*, *autencitet* och *pålitlighet*, vilket därför är relevanta aspekter att belysa för den här uppsatsen (Lind 2014).

Träffsäkerhet innebär att de fenomen som avses att belysa också blir belysta (Lind 2014). För denna uppsats är fenomenet sambanden mellan organisationsförändringar, ohälsa och ledarskap. Utgångspunkten har varit att det ska lysa igenom i hela uppsatsen, därför har arbetet utgått från frågeställningen. Det framgår i kapitlen där författarna belyser hur kapitlet knyter an till syftet om att studera hur ledare bör agera i en organisationsförändring för att undvika arbetsrelaterad ohälsa bland medarbetare.

För att möjliggöra *autencitet*, vilket Lind (2014) förklarar med äkthet, nämns den övergripande organisationen vid namn. Dock har uppsatsens författare av både etiska skäl, samt för att få ett så sanningsenligt datamaterial som möjligt låtit respondenterna vara anonyma. Vidare ges läsaren en beskrivning av organisationen för att påvisa kontexten inom organisationen, av etiska skäl presenteras dock inte det studerade lokalkontoret vid namn. Eftersom även vikten av att ge en rättvis bild av det insamlade datamaterialet påverkar autenciteten (Bryman & Bell 2017), har det i uppsatsens resultat presenterats ett antal citat. Att de ger en helt rättvis bild av resultatet och uppsatsen är svårt att påvisa, men då datamaterialet var omfattande var det nödvändigt med

ett urval. Författarna av uppsatsen har även valt att inkludera citat från ett flertal ledare och medarbetare, för att ge en så äkta bild som möjligt.

Pålitligheten i en kvalitativ studie handlar enligt Bryman och Bell (2013) om i vilken grad forskarna redogör för processen i arbetet. Lind (2014) instämmer men poängterar även att konsekvensen i forskningsarbetet är en viktig aspekt sett till pålitlighet. För att förstärka uppsatsens pålitlighet har utöver metodbeskrivning särskilt fokus lagts på intervjuerna. De har genomförts på ett konsekvent sätt i den mån att de flesta frågor som ställts varit likadana för respondenter inom samma yrkeskategori. Intervjuerna har varit semistrukturerade för att fånga upp många aspekter. Som en följd av det har vissa uppföljningsfrågor uppstått i några intervjuer men inte i andra och således har intervjuerna inte varit identiska. Sett till den konsekvens i arbetet som Lind (2014) påpekar framkommer det i uppsatsen bland annat genom den struktur som finns i arbetet med intervjuer och analys.

Bryman och Bell (2017) menar att studiens trovärdighet förutom autencitet och pålitlighet också handlar om *överförbarhet* och *tillförlitlighet*. För att nå en viss grad av överförbarhet inleds kapitlet resultat med en bakgrundsbeskrivning till organisationsförändringen och i den löpande texten har det varit författarnas mål att kontexten ska framträda. Även tillförlitlighet med en riktig beskrivning av den sociala verkligheten har eftersträvat. Uppsatsens författare är dock medvetna om att det var flera år sedan den studerade organisationsförändringen avslutades vilket kan påverka resultatet. Det är möjligt att de inblandade respondenterna helt kan ha glömt av vissa saker, när i tiden de inträffade eller hur det upplevdes. Det är också möjligt att de med tiden kan ha förändrat sin syn på förändringen och hur den upplevdes. Dock återfanns mycket stora likheter i det som respondenterna berättade. Så trots medvetenheten om denna brist anses resultatet återspegla en tillförlitlig bild av vad som inträffade under förändringsprocessen, samt hur det påverkade de inblandade.

3.4 *Forskningsetik*

Det är viktigt att de etiska aspekterna aktualiseras, eftersom de personer som medverkar i fallstudien inte ska påverkas negativt av sitt deltagande. Till följd av det finns överenskommelser som reglerar hur forskare ska förhålla sig till de personer och sammanhang som studeras (Lind 2014). Dessa krav har tagits i beaktning enligt följande:

Informationskravet inbegriper att de personer som ingår i fallstudien ska informeras om syftet med undersökningen, medan *samtyckeskravet* beskriver att de medverkande även ska samtycka till medverkan och informeras om möjligheten att själv bestämma om de vill avbryta sitt deltagande (Bryman & Bell 2013). De aspekterna togs hänsyn till genom att lokalkontoret kontaktades via mail där ett personligt möte bokades med lokalkontorets kontorschef. I mötet informerades det om syftet med uppsatsen och fallstudiens tillvägagångssätt. Efter deras samtycke bestämdes via telefonkontakt tider för intervjuerna och innan de påbörjades fick respektive respondent information om syftet. Därefter informerades respondenten om rätten att själv avbryta medverkan om och när de vill.

Konfidentialitetskravet handlar om att värna om integriteten och hantera personuppgifter respektfullt (Bryman & Bell 2013). Innan intervjuerna påbörjades informerades varje

respondent även om konfidentialiteten, dvs att ingen obehörig skulle få ta del utav materialet. De transkriberade intervjuerna inkluderades inte i sin helhet i uppsatsen utan framkommer endast som delar av resultatet. Där har citat från respondenterna anonymiserats genom att de presenteras som Ledare A, Ledare B, Medarbetare 1, Medarbetare 2 osv. De citat som eventuellt skulle vara möjliga att härleda till en viss person har dock inte denna numrering utan beskrivs endast som Ledare eller Medarbetare. Anledningen är att hen på så vis inte ska kunna identifieras även i andra citat.

Nyttjandekravet innebär att det insamlade materialet endast används i forskningssyftet (Bryman & Bell 2013). Det kravet har tillgodosetts genom att endast uppsatsens författare har tillgång till de ljudfiler som spelades in under intervjuerna och dess transkribering. Allt det materialet raderas i samband med att kursen avslutas.

Tillsammans ger dessa krav en bred förståelse för det ansvar som åligger forskaren. I intervjusituationerna samt i hantering och presentation av fallstudien anser uppsatsens författare därmed att hänsyn tagits till de forskningsetiska aspekterna.

3.5 Uppsatsens begränsningar

Uppsatsen begränsas av att det är ett företags organisationsförändring som har studerats genom intervjuer. Alternativet hade varit exempelvis en multipel fallstudie, där flera fall studeras och jämförs (Bryman & Bell 2013). Dock är det här är en mindre uppsats och utifrån de aspekter som den belyser om ledarskap och ohälsa i en organisationsförändring, ansågs en fallstudie av en organisation vara mest relevant. En annan möjlighet är att intervjuerna kunde ha kompletterats med observationer för att förstärka helhetsbilden. Det var dock inte möjligt att genomföra på ett relevant sätt för detta fall eftersom förändringsprocessen avslutades för några år sedan.

En kritik mot kvalitativa metoder och fallstudier är att dess resultat är begränsat eftersom det inte möjliggör generaliserbarhet (Bryman & Bell 2013; Flyvbjerg 2006). Dock anser många kvalitativa forskare att det inte är ett problem, eftersom de som arbetar med fallstudier oftast inte har syftet att presentera ett generaliserbart material (Bryman & Bell 2013). Flyvbjerg (2006) instämmer och menar att det inte är någon begränsning därför att formell generaliserbarhet är överskattat. För även om en studies kunskap inte är helt generaliserbar bidrar den ändå till kunskapen inom dess område, och därmed även möjligheterna till senare genombrott (ibid). Således är uppsatsens författare medvetna om att generaliserbarheten är begränsad, men på grund av det förda resonemanget samt att de tidigare studierna inom det valda forskningsområdet är få, finns det grund för att uppsatsen ändå bidrar med kunskap.

4. Resultat

I följande kapitel presenteras det material som samlats in genom intervjuer av ledare och medarbetare på ett av PostNord AB:s lokalkontor i Sverige. Inledningsvis presenteras bakgrund, därefter beskrivs förändringsprocessen och ledarskapet. Avslutningsvis redovisas uppfattning om förändringsprocessens utfall.

4.1 Bakgrund

PostNord AB är en koncern bestående av före detta Posten AB och Post Danmark A/S vilka slogs samman 2009 (PostNord Sverige AB u.å). PostNord AB har genomgått ett flertal organisationsförändringar de senaste åren (ibid), varav denna studie ämnar undersöka den stora förändring som startade 2010 och kom att implementeras på lokalkontoren under de efterföljande åren. På det lokalkontor som studeras genomfördes implementeringen under hösten 2012. Syftet med förändringen var då att genomföra en ny produktionsstruktur vilken medförde en stor infrastrukturell och teknisk förändring samt en mer effektiv produktionsprocess (ibid). Det var den första organisationsförändringen i det nya PostNord AB, och de har även sedan dess genomfört andra förändringar i hopp om att utveckla företaget i rätt riktning (ibid).

Inom det studerade lokalkontoret var den första kontakten med förändringsprocessen när ledarna långt innan förändringens genomförande, fick information från ledningen om att en förändring skulle ske. Den informationen förmedlades vidare till medarbetarna. Några månader innan implementeringen fick ledarna mer utförlig information om det tillvägagångssätt som ledningen hade beslutat om. Kort därefter informerade kontorets ledare samt en person från huvudkontoret alla berörda medarbetare om den kommande förändringen.

4.2 Förändringsprocessen

Innan organisationsförändringen implementerades framgick det att samtliga medarbetare och ledare mätte bra och upplevde företaget som stabilt och tryggt. Flera av dem uttryckte att de trivdes väldigt bra på sin arbetsplats. Ledare B menade att företaget tog hand om de anställda, och enligt Ledare A trivdes alla. Medarbetare 11 beskrev sitt arbete på följande vis: ”Jag tyckte det var jätteroligt /.../ man hann med att träffa folk och hann med att prata med sina jobbkompisar och fick ändå frisk luft, alltså det var suveränt och bra, det var väldigt bra jargong på hela arbetsplatsen”.

4.2.1 Förändringens mottagande

När ledarna fick information om organisationsförändringen var reaktionen negativ från tre av fyra. Den främsta anledningen uttrycktes vara att de direkt förstod att förändringen inte skulle fungera samt att den skulle leda till försämringar. Ledare A beskrev att hen förstod att förändringen var dömd att misslyckas eftersom den allmänna reaktionen var negativ.

Bland medarbetarna var reaktionerna övervägande negativa, där känslor av chock och besvikelse uttrycktes samt en skeptisk inställning till förändringen. Flera medarbetare förklarade att den negativa inställningen var förknippad med osäkerhet samt att de inte trodde att idén skulle fungera i praktiken. Vidare beskrev flera medarbetare att informationen om

förändringen skapade en stress och osäkerhet om vad som skulle hända och hur det skulle bli. Medarbetare 3 beskrev en rädsla för framtiden samt uttryckte ett förlorat förtroende:

Man vet ju vad man har men man vet inte vad man får istället /.../ sedan har man inte förtroendet kvar heller. Man litar ju inte på att de vet vad de håller på med, det är ju en otrygghet liksom. (Medarbetare 3)

Samtliga ledare redogjorde att de uppfattade medarbetarnas reaktioner som negativ. De förklarade att det fanns en frustration som gav sig till uttryck i form av ilska och dålig stämning. Några av ledarna påpekade att de trodde att anledningen var en frustration över situationen samt att de flesta var emot förändringen redan från början. En av ledarna berättade att medarbetarna inte ville att förändringen skulle genomföras, och Ledare B menade att stämningen på kontoret blev dålig: ”Det var ett stort missnöje. Stämningen på kontoret blev väldigt dålig och det pratades väldigt negativt om förändringen”.

Av respondenterna var inte alla negativt inställda till förändringen. Ledare C samt Medarbetare 6 och 7 var positiva och ansåg att förändringen kunde leda till något bra. De hade vissa reservationer då Ledare C uttryckte att förändringen behövde fungera rent praktisk för att lyckas, samt att hen såg riskfaktorer då mer arbete skulle utföras på kortare tid. De två medarbetarna berättade att de upplevde en osäkerhet samt delvis var skeptiska till om förändringen skulle fungera.

4.2.2 Genomförandet

Alla ledare förklarade att huvudkontoret gav direktiv kring förändringen, information som de menade var tydlig men också satte ramar för genomförandet. Samtliga ledare beskrev att de fick hjälp av en extern person som besökte dem med jämna mellanrum. Den personen arbetade med flera lokalkontor och skulle hjälpa till med implementeringen, men Ledare A uttryckte att det ändå blev problem: ”Problemet blir bara att eftersom varje kontor är olika varandra så fungerade inte ett specifikt sätt att göra på”. Ledare D menade även att ledningen var ointresserade av de problem som uppstod lokalt: ”Problemen som dök upp skulle vi lösa lokalt, de ville inte veta av något av det uppifrån. Så här ska det gå till, men hur, det skiter vi i”. Två av ledarna fastslog också att tiden till att lösa de praktiska sakerna i verksamheten var allt för kort.

När förändringen genomfördes menade samtliga medarbetare att deras dagliga arbete i någon mån förändrades. Enligt flera av både ledarna och medarbetarna innebar organisationsförändringen att varje brevbärare skulle ansvara för ett större distrikt än tidigare. Några medarbetare beskrev att dagarna då blev mer varierande, att samma arbetsuppgifter utfördes men på ett annorlunda sätt. Flertalet av dem förklarade även att de nya systemen som var tänkta att underlätta och effektivisera arbetet inte fungerade, vilket innebar att de inte kunde utföra sina dagliga arbetsuppgifter lika smidigt som tidigare. Samtidigt som Ledare A förklarade att medarbetarna direkt såg praktiska problem och undrade: ”hur ska vi kunna dela ut post i mörkret när vi inte ens kan se husnumren?”. Medarbetare 5 uttryckte att det på grund av de nya distrikten och förändringen i arbetet därför blev kännbart när det nya systemet inte fungerade.

Fyra av medarbetarna berättade även att informationen om arbetsuppgifternas utförande var otydlig. Medarbetare 3 utvecklade och förklarade att det var stressande att inte veta vad man gjorde vilket resulterade i att hen inte mår bra. Ledare D var av uppfattningen att just den osäkerheten var det som skapat mest irritation: "Jag tror att det är där det ibland brast att man inte fick tillräckligt med information och hur ska jag göra det /.../ Det blev lite hela havet stormar och det skulle gå så snabbt".

Gällande arbetsklimatet beskrev två av medarbetarna att det blev en stor förändring i jargongen i samband med implementeringen. Tidigare hade det funnits utrymme för ett gott samarbete kollegorna emellan uppgav Medarbetare 9, men det förändrades till att bli en mer aggressiv attityd där de gnällde och var för stressade för att hjälpa varandra enligt Medarbetare 11.

4.2.3 Upplevd stress

Början av förändringsprocessen var som mest stressig och ansträngande enligt samtliga ledare, och de beskrev att det handlade om osäkerhet. Ledare D förklarade att: "Från början vad det ju det här okända, att man stressade upp sig över det och lite måla fan på väggen att det här kommer inte bli bra". Även samtliga medarbetare ansåg att denna period var påfrestande. Några av dem klargjorde att det främst handlade om en ökad stress och ångest vilken de, liksom ledarna, ansåg berodde på osäkerhet och ovisshet inför framtiden.

Under implementeringen uppstod både psykisk och fysisk ohälsa. Dels uttryckte några medarbetare att de hade en känsla av uppgivenhet, medan två berättade att de mår dåligt över att gå till jobbet. Samtidigt upplevde alla respondenter förutom en ledare att det blev en ökad arbetsbelastning. Flera av medarbetarna beskrev att mer arbete skulle utföras på samma tid och att det gav upphov till stor stress hos dem, och att implementeringen var påfrestande för att de inte hann med arbetsuppgifterna. Medarbetare 10 utvecklade det och förklarade att stressen var konstant och att hen ständigt hade känslan av att "jaga tiden". Det förklarades av Medarbetare 11 som beskrev att: "Man fick inte tillräckligt med tid till att sköta sina arbetsuppgifter, man skulle rädda den här dagen för att åtminstone hinna få ut posten och hinna hem innan man fick övertid". På så vis tydliggjorde Medarbetare 11 hans upplevelse av att kämpa varje dag. Just tidspressen vid förändringen beskrevs som stressande av flera av medarbetarna.

Även de fyra ledarna upplevde att den främsta orsaken till stress under implementeringen var de arbetsuppgifter som tillkom och skulle avklaras under ordinarie arbetstid. Ledare A angav att de nya arbetsuppgifterna främst var frågor rörande förändringen, något ledaren upplevde som svårt att svara på eftersom hen inte var helt säker själv. Mycket tid lades på det vilket gjorde det svårt att hinna med förklarade Ledare A: "Det blev ju nästan dubbelt så mycket arbete eftersom man var tvungen att ordna med allt som rörde omorganisationen samtidigt som vi var tvungna att få den dagliga driften att fungera".

4.2.4 Konsekvenser av stress

De flesta medarbetare upplevde att både deras psykiska och fysiska hälsa försämrades. Dock var det ingen medarbetare som inte drabbades av något, utan alla upplevde någon form av försämrad hälsa. De psykiska symptomen som medarbetarna berättade om var

sömnsvårigheter, trötthet och ångest. En stor trötthet efter arbetsdagen är något som uttrycktes av de flesta medarbetarna. Tre av dem förklarade att de ofta åkte raka vägen hem och lade sig i soffan och kom sedan inte därifrån. Samtidigt berättade några medarbetare att deras fritidsintressen kom att påverkas av psykiska och fysiska symptom orsakade av förändringen. Medarbetare 10 beskrev situationen: "Då var man så trött alltså efter jobbet // när man kommer hem då blir det ingen träning, inget sånt där för man orkade inte".

Fysisk ohälsa uppstod bland några av medarbetarna och enligt dem var det en följd av högre arbetsbelastning. Ledare C påtalade att den högre arbetsbelastningen i kombination med mycket tung post och tunga paket ledde till att fysisk ohälsa uppstod. En av medarbetarna ansåg att det påverkades av för få möjligheter till paus och återhämtning. Några förklarade att overtiden slet på kroppen och flera medarbetare nämnde problem med axlar, armar och nacke. En medarbetare beskrev att hen drabbades av en allvarlig konsekvens som orsakades av stress över att hinna med arbetsuppgifterna:

Jag råkade ganska illa ut där ute faktiskt, och det var ju en stressrelaterad grej att jag klämde mig i bildörren mellan bildörren och ett träd och svimmade av i bilen medan jag körde /.../ Och det är väl någonting som inte hade hänt om man varit lite lugn. (En medarbetare)

En ledare konstaterade att det var flera av medarbetarna som blev sjukskrivna till följd av de psykiska och fysiska symptom som uppkom. En av dem var Medarbetare 11 som beskrev att hen fick problem med handleder och nacke och att dessa besvär inte gått över. En annan av medarbetarna förklarade hur stress och trötthet i kroppen bidrog till sjukskrivning. Att flera blev sjuka i samband med förändringen beskrivs av Ledare A: "Vi hade medarbetare och chefer som blev riktigt sjuka. En fick hjärtproblem, en fick en stroke och två blev långtidssjukskrivna på grund av utbrändhet". Det var först efter ett tag som de fysiska symptomen började visa sig hos ledare och medarbetare fastslog både Ledare A och C. Bland annat märktes det fysiskt då en medarbetare gick ner massor i vikt och flera chefer slutade berättade Ledare C.

4.3 Ledarskapet

De flesta medarbetare berättar att de i någon mån önskade mer av ledarskapet under organisationsförändringen. Många förklarar att de tycker att ledningen borde ha lyssnat mer på medarbetarna och inkluderat dem mer i processen. Medarbetare 1 beskriver att "de kunde satt sig in i mer hur det faktiskt fungerar i verksamheten rent praktiskt". Genomgående uttrycks en besvikelse för utfallet av förändringsprocessen, samtidigt som de flesta belyser det faktum att ledarna på lokalkontoret inte var de som hade det huvudsakliga ansvaret för organisationsförändringen.

4.3.1 Kommunikation

Samtliga fyra ledare uppfattade att huvudkontoret gett tydlig information gällande när förändringen skulle genomföras. Ledare D menar dock att kommunikationen var bristfällig och att det fanns problem eftersom informationen bestod av beslut men inga verktyg för genomförande. Detta beskrevs av samtliga ledare vilka säger att de inte fått någon vägledning eller modell att arbeta efter.

Enligt medarbetarna blev de informerade om organisationsförändringen på ett arbetsplatsträff möte. Några av dem uppfattade informationen som tydlig, medan andra sa att den var otydlig och att de inte förstod vad som skulle hända. En av dem var Medarbetare 10 som även menade att det uppstod en negativ inställning i samband med att de fick informationen: "Jag upplevde den som ganska luddig och man visste inte riktigt hur allt skulle gå till. Det som var dumt var att idén idiotförklarades redan första gången vi fick informationen. Inställningen blev att detta inte kommer fungera".

I intervjuerna med ledarna uttalades att de inte hade någon plan för hur de skulle kommunicera informationen om organisationsförändringen till medarbetarna. En av ledarna berättade att de i mötet med medarbetarna informerade om förändringen och att den skulle ske inom en snar framtid. Medarbetare 1 beskrev att: "De berättade om hur och när det skulle ske. Jag kommer knappt ihåg för jag var så irriterad". Irritationen uppfattades av ledarna och tre av fyra menar att informationen inte mottogs speciellt bra. Ledare C noterade att de flesta var arga över förändringen och menade att även om ledarna enligt hen förklarade bra, kanske inte budskapet gick fram.

Samtliga ledare ansåg att den information som kommunicerades till medarbetare var bra och tydlig, men många av medarbetarna uttryckte att de uppfattade den som diffus. Vidare förklarade majoriteten av medarbetarna att de löpande har fått information om förändringen men att de var mest i början. Några medarbetare beskrev även att det som kommunicerades handlade om vad som skulle göras, inte hur eller när. Medarbetare 3 uppgav att det några gånger varit stora brister i kommunikationen och hänvisade till tillfällena när de nåtts av information via fackförbund och vid något tillfälle via nyheterna på tv. Enligt medarbetaren gjorde det att det var svårt för hen att lita på organisationen.

4.3.2 Mål

De fyra ledarna hade inte samma uppfattning om vad förändringens mål eller vision var. Ledare D hade inte någon uppfattning, och de tre andra gav olika svar på vad som var målet med organisationsförändringen. Ledare A förklarade att ledningen från huvudkontoret beskrev att organisationsförändringen var nödvändigt främst för att effektivisera arbetet. Den uppfattningen delades delvis av Ledare C men hen berättade att målet med förändringen framförallt handlade om pengar och sparkrav och att det var därför som en effektivisering blev nödvändig. Även Ledare B pratade om att målet var effektiviseringar, att hinna med mer på kortare tid. Enligt hen handlade förändringen också om att: "Vi var ju tvungna att hänga med i digitaliseringen och det faktum att postmängden minskade".

När målet skulle beskrivas för medarbetarna berättade Ledare B att hen förmedlade att de skulle göra en anpassning för att möta den minskade postmängden. Ledare D förklarade att det var svårt att förmedla och motivera målet till medarbetarna eftersom hen själv inte helt förstod syftet:

Varför ska vi ha dubbla turer? Varför kan vi inte bara få åka in och ta lunch och sedan åka ut och köra samma? Asså det blev lite, det var svårare att motivera det. Och det var väl för att vi inte riktigt hade förstått den själva heller. (Ledare D)

Det framkom i intervjuerna med medarbetarna att det inte har funnits någon vision förankrad hos dem. Flera medarbetare förklarade att de på första mötet fick information om vad målet med organisationsförändringen var och varför den skulle genomföras, men deras svar skiljde sig åt. Några medarbetare hade ett minne av målet och berättade att förändringen krävdes om de ville fortsätta arbeta heltid och inte deltid. Av den anledningen var de tvungna att göra arbetsdagarna längre eftersom de nya systemen skulle effektivisera arbetet för dem. Det beskrevs också av tre medarbetare att deras uppfattning om orsaken till förändringen var för att underlätta deras arbete. Fyra av de andra medarbetarna uppfattade det som att den största anledningen till förändringen var för att öka lönsamheten, medan några andra beskrev att anledningen var minskad postmängd. Enligt Ledare C var uttalandet om förändring till följd av minskad postmängd problematisk eftersom de inte hade märkt av någon minskning i postmängd, utan att det tog flera år innan det inträffade.

4.3.3 Delaktighet

Ledarna upplevde att det har varit problematiskt i processen med organisationsförändringen eftersom de har varit styrda från huvudkontoret. De förklarade att de strikta ramarna påverkade möjligheten till delaktighet i hur förändringen skulle genomföras. Även samtliga medarbetare uppgav att de var av uppfattningen att ledningen inte involverade lokalkontoret eller tog hänsyn till respektive verksamhet. Något som skapade en frustration enligt ett par av medarbetarna. Att de som beslutade om förändringen inte hade insikt i hur verksamheten fungerade i praktiken berättades av ett par medarbetare och exemplifieras av Medarbetare 3 som säger:

Man tänker att de sitter i Stockholm och förstår ingenting om hur det ser ut här /.../ De borde ha lyssnat på hur vi kände och upplevde situationen. Vi förstod snabbt att detta inte skulle fungera men de valde att inte lyssna på det.
(Medarbetare 3)

Problematiken med det beskrevs av Ledare A som berättade att kontentan blev att organisationsförändringen inte var anpassad efter alla brevbärarturer, utan bara några enstaka. Vidare förklarade hen att om ledarna getts tillåtelse till att verkligen vara delaktiga i processen hade de kunnat ge ledningen en större förståelse för den lokala driften av verksamheten, vilket hade gett förutsättningar för att omorganisationen skulle fungera bättre.

Ledare A och Ledare C berättade att det under implementeringen tillsattes en lokal grupp av medarbetare som fick vara med och tycka till i vissa frågor angående omorganisationen. Det utvecklades av Medarbetare 6 som berättade att den arbetsgrupp som tillsattes skulle diskutera förändringen och komma med åsikter. Tre av de intervjuade medarbetarna ingick i gruppen och menade därför att de var delaktiga, men deras åsikter om i vilken utsträckning de var delaktiga skiljde sig åt. Medarbetare 3 uppgav att hen kände sig delaktig genom hela processen, medan en annan meddelade att hen var delaktig men kände att åsikterna inte hade betydelse eftersom allt redan var bestämt. Medarbetare 1 beskrev att: ”Det kändes som det vi sa till ledningen gick in genom ena örat och ut genom andra”.

Flertalet medarbetare uttryckte att deras åsikt saknade betydelse och de flesta ansåg att de inte kunde påverka förändringen. Det beskrevs av medarbetare 10 som förklarade att: ”Jag vet att

man skulle göra de här årliga personalenkäterna liksom och just det här med delaktighet, man bara hmm det var ju lägsta varje gång för att nej delaktig var man inte, inte det minsta". Enligt ett par medarbetare skapade den bristen av delaktighet en känsla av både uppgivenhet och frustration. Att de anställda på lokalkontoret i realiteten inte kunde vara med och påverka poängterades av samtliga ledare.

4.4 Uppfattning om förändringsprocessens utfall

Samtliga medarbetare uppgav att det inte var något som fungerade bra med organisationsförändringen och många av dem menade att bristande information var det största problemet. De flesta ansåg att en bättre kommunikation från ledningen hade skapat en lägre osäkerhet, och tydligare information om varför förändringen var nödvändig är också något som flera medarbetare rapporterade att de saknade. Några menade att den bristande informationen gjorde förutsättningarna dåliga från början. Medarbetare 6 och Medarbetare 7 ansåg att om ledningen hade förmedlat förändringen på ett annat sätt hade de kunnat undvika det motstånd som direkt uppstod. Medarbetare 7 menade att den negativa inställningen uppkom direkt eftersom det första som berättades var att arbetstiderna skulle förändras till det sämre.

Bland ledarna hade tre av fyra uppfattningen att inget fungerade bra med förändringen, och samtliga menade att det fanns mycket som kunde gjorts annorlunda. Ledare A beskrev att tanken med förändringen var bra om det hade fungerat rent praktiskt. Samma ledare förklarade att eftersom det nya systemet inte fungerade blev det istället kaos. Att förändringen inte fungerade handlade även tajmingen, att det inte var genomtänkt att göra förändringen på vintern uppgav Ledare A. Även Ledare C menade att organisationsförändringen inte var genomtänkt och att de som planerade den hade dålig insikt om organisationens verksamhet: "Det kändes som att de som bestämde aldrig hade satt sin fot i en postbil och förstod hur verksamheten egentligen fungerade". Däremot poängterade Ledare A att förändringen lyckades på orter där förutsättningarna i miljön var annorlunda.

En mer lyhörd ledning som gav mer inflytande i processen efterfrågades av Ledare B: "De skulle vara mer lyhörda och förstått tidigare att det inte fungerade hos oss och då låtit oss förändra". Att kunna påverka och få en större delaktighet eftersöktes också av Ledare D som hävdade att hen tror att det hade kunnat påverka stämningen på arbetsplatsen samt ökat chanserna till att förändringen skulle lyckas. Några av medarbetarna uttryckte samma sak och konstaterade att om de hade fått vara mer delaktiga hade det även skapats en större förståelse för hur verksamheten fungerade i praktiken. Medarbetare 1 och Medarbetare 5 förklarade även att de tror att utfallet kunde ha blivit annorlunda om ledarna hade lyssnat på hur de kände och upplevde situationen. Det beskrivs av Medarbetare 3: "Jag tycker att det borde lyssnat på hur vi kände och upplevde situationen. Vi förstod snabbt att det inte skulle fungera men det valde att inte lyssna på det man kände sig överkörd".

5. **Analys och diskussion**

I kapitlet analyseras och diskuteras det insamlade datamaterialet utifrån den tidigare forskning och teori som är framtagen. Inledningsvis analyseras det kommunikativa i ledarskapet vilket sedan följs av det praktiska agerandet i ledarskapet. Avslutningsvis förs en diskussion om det som framkommit.

5.1 Det kommunikativa i ledarskapet

I avsnittet analyseras de kommunikativa aspekter som framkommit vara en viktig del av ledarskapet för att motverka arbetsrelaterad ohälsa.

5.1.1 Att informera

Fallstudien är ett exempel på att både ledning och ledare noga bör fundera över hur informationen om en förändring ska framföras. I fallet med PostNord AB påvisas att då det inte finns någon särskild eftertanke avseende hur förändringen ska presenteras, skapas en starkt negativ reaktion bland medarbetarna. Det är i linje med Lewin (1951) som menar att för att en förändring ska lyckas måste medarbetarna först och främst förberedas på förändringen, vilket inte gjordes på PostNord AB. Det oförberedda framförandet i fallstudien bekräftar även Johansson och Heide (2008) som menar att dialogen är en viktig del av ledarskapet vid en organisationsförändring. Här framkommer dock nästa aspekt. I fallstudien visas att när ledare ska vidarebefordra information från ledning, utan att de själva varken accepterat förändringen eller förstått dess syfte, uppstår stora brister. När medarbetare då ifrågasätter har ledarna inte förutsättningar för att hantera situationen så att medarbetarna får en positiv inställning. Eftersom ledarna på PostNord AB var osäkra på förändringen, beskriver det att när ledarna inte blir väl förberedda av ledningen resulterar det i att de inte funderar över hur information presenteras för medarbetarna. Den aspekten är dock inget som betonas av Lewin (1951) eller Kotter (1995), att även ledarna i lägre hierarkiska nivåer måste tinas upp och att ledningen därför måste fundera över hur de kommunicerar till dem.

Fallstudien skildrar att starka reaktioner och motstånd kan uppstå när information framförs utan att avsändarna har förberett sig på hur de ska bemöta negativa reaktioner. Att dessa reaktioner uppstår styrker Wieck och Quinns (1999) studie om att perioden präglas av negativa förväntningar och ångest. Därmed belyser fallstudien ytterligare vikten av att både ledning och ledare verkligen funderar över hur information presenteras. Fallstudien illustrerar att det annars resulterar i att medarbetare och ledare började motverka förändringen. Det här bekräftar också Lewins (1951) teori om att individer söker sig mot stabilitet och därför agerar med motstånd. Just hur pass viktig den inledande informationen är, att resultatet av den har en betydande påverkan på förändringsprocessen och ohälsa, framhävs inte i litteraturen. Fallstudien kommer dock i kapitlets resterande avsnitt påvisa att så är fallet och att det gäller både agerande och kommunicerande.

5.1.2 Att kommunicera

I fallstudien påvisas att kommunikation är en viktig del av ledarskapet under förändringsprocessen för att undvika såväl motstånd som stress. Det framgår på PostNord AB att när medarbetare upplever informationen om en organisationsförändring som diffus och

syftet med den som otydlig, uppstår negativa reaktioner. Därför bekräftar fallstudien Kotters (1995) teori, att kommunikationen inledningsvis är central för att skapa förståelse för förändringsbehovet. Däremot betonar inte Kotter (1995) vikten av att även de ledare som kommunicerar förändringen till medarbetarna själva måste ha förstått det. Ytterligare ett exempel är att bristande kommunikation ger ledarna olika uppfattning om förändringen och därför kommunicerar de olika saker. Det resulterar i att såväl medarbetare som ledare får en splittrad bild och bristande förståelse för förändringens nödvändighet. Detta påvisas även i Angelöws (2010) teori om att kommunikationen måste vara konsekvent i sitt innehåll med samma information till alla.

En annan aspekt av kommunikationen är att när informationen brister från ledningen gör det att ledare inte förstår varför förändring är nödvändig, vilket resulterar i negativa konsekvenser. PostNord AB exemplifierar att när en sådan situation uppstår upplevs informationen inte trovärdig och blir ifrågasatt. Samtidigt skapas en osäkerhet och tillsammans bidrar dessa faktorer till att ett starkt motstånd mot förändringen uppstår. Därmed bekräftas Allen et al. (2007) studie om att kommunikation påverkar osäkerhet samt Oregs (2006) forskning om att det påverkar risken för motstånd. Även Jacobsens (2013) teori om att rädsla skapar motstånd bekräftas.

Ytterligare ett exempel på vikten av kommunikation framkommer hos PostNord AB, gällande att bristande kommunikation och osäkerhet leder till stress. Det bekräftar således Smollans (2015) studie om att kommunikation påverkar stressnivån. Eftersom stress leder till ohälsa (Olofsson 2015) exemplifierar fallstudien att kommunikationen är viktig även ur en hälsoaspekt. Sammanfattningsvis framgår det därmed av flera exempel i fallstudien att kommunikation är en viktig del av ledningens och ledarens roll under en förändringsprocess. Det är väl erkänt i tidigare litteratur varav fallstudien främst kom att bekräfta tidigare teorier och studier på området. Dock väcks frågor om huruvida kommunikation är tillräckligt för att skapa en lyckosam förändring utan ohälsa. Kotter (1995) belyser att kommunikationen är av stor betydelse under en förändring men poängterar samtidigt vikten av att bland annat utforma och förankra en vision.

5.1.3 Att utforma och förmedla en vision

Avsaknaden av en tydligt kommunicerad vision bidrar till osäkerhet och försvårar förändringsarbetet. Det exemplifieras av PostNord AB som inte har någon utarbetad vision, vilket leder till att det uppstår olika uppfattningar om förändringen hos både medarbetare och ledare. Det är i linje med Kotters (1995) modell som beskriver vikten av att förmedla och kommunicera en vision då den anses avgörande för huruvida individer ska förstå och acceptera en förändring. Även tidigare litteratur (Angelöw 2010; Jacobsen 2013; Kotter 1995) bekräftas då den poängterar betydelsen av visionen, och menar att den har till uppgift att skapa en framtidsbild, styra organisationen i rätt riktning och öka de berördas engagemang. Baserat på det inträffade i fallstudien, exemplifieras vad som kan bli följderna när en vision inte förmedlas till de anställda. Bristen på en utarbetad vision är en av anledningarna till ledares och medarbetares oförståelse och bristande engagemang.

Fallstudien åskådliggör att när en vision saknas är det svårt för ledarna att leda förändringen, eftersom det blir en osäkerhet kring hur de ska motivera förändringen och få medarbetarna med

sig. Således bekräftas stora delar av tidigare teori (Angelöw 2010; Kotter 1995; Lewin 1951) då det framgår att en tydligt förmedlad vision är viktigt. Samtidigt handlar en framgångsrik förändring inte bara om kommunikativa aspekter såsom vision, utan det finns flera faktorer att belysa även gällande ledning och ledares praktiska agerande.

5.2 *Det praktiska agerandet i ledarskapet*

I avsnittet analyseras de delar av det praktiska agerandet som framkommit vara en viktig del av ledarskapet för att motverka arbetsrelaterad ohälsa.

5.2.1 Att stödja ledarna

När ledare ska genomföra en förändringsprocess behöver de omgående få hjälp för att arbetet ska lyckas. PostNord AB är ett exempel på att när ledningen inte förser ledarna med verktyg för hur förändringen ska genomföras, till exempel en förändringsmodell, läggs ingen större vikt vid det inledande arbetet. Vidare exemplifierar fallstudien även att ledare utan tillgång till vägledning eller teori om organisationsförändring, inte har kunskap om hur arbetet ska hanteras. Därmed innebär det att de inte är medvetna om vilka konsekvenserna kan bli om den inledande fasen misslyckas. Att inledningen är viktigt bekräftar Lewins (1951) teori om att upptining måste ske innan implementeringen. Litteraturen beskriver dock främst hur ledning och ledare ska agera, men visar inte på vikten av att ledarna tidigt måste få hjälp av ledningen för att få tillgång till denna kunskap.

Exemplet PostNord AB visar även att när ledare får direktiv att förändra, men utan stöd eller förklaring kring hur de ska gå tillväga, leder det till brister i informationen som resulterar i osäkerhet. Konsekvensen blir att såväl ledare som medarbetare löper en stor risk att få en dålig inställning. Det utfallet överensstämmer med Allen et als. (2007) studie som visar att kvalitén i den information som delges påverkar de berördas inställning. Fallstudien illustrerar även att den inställningen kan leda till att förändringen anses dömd att misslyckas redan innan implementeringen startat. Därmed argumenteras för betydelsen av att tonvikt läggs på den första tiden i den inledande förändringsfasen. Detta eftersom fallstudien framhäver att förutsättningarna för att nästa fas ska lyckas minskar avsevärt om den första fasen misslyckas. Det bekräftar Angelöw (2010) som beskriver att förändringsviljan är beroende av förståelsen för förändringsarbetet. Även en väl förankrad insikt om förändringens nödvändighet påverkar inställningen och uppslutningen till förändringen, vilket är i fokus i inledningen av förändringen (Jacobsen 2013; Kotter 1995). Således behöver ledarna få hjälp av ledningen för att genomföra förändringen på ett bra sätt, vilket bland annat inkluderar hantering av negativa reaktioner.

5.2.2 Att hantera negativa reaktioner

Det är viktigt att organisationer som genomgår förändring försöker undvika att negativa reaktioner uppstår, men om de gör det måste de hanteras. Fallet PostNord AB visar exempelvis att om negativa reaktioner uppstår i inledningen av förändringsprocessen och dessa inte hanteras, påverkas även inställningen till implementeringen. Det är förenligt med Kotters (1995) och Lewins (1951) modeller vilka belyser att ledarna måste se till att individerna inom organisationen tämligen omgående inser behovet av förändring (Lewin 1951). Så var inte fallet på PostNord AB och vidare exemplifierar fallstudien att om motståndet inte hanteras inledningsvis kan det vara ihållande under hela förändringsprocessen. Vidare leder det till att

den negativa upplevelsen förstärks och en stark motvilja till förändringen skapas, vilket klargörs i Oregs (2006) studie om sambandet mellan socialt inflytande och motstånd.

Vidare framgår att fallstudien är ett exempel på negativa reaktioner vars ursprung delvis beror på oförståelse till följd av bristande agerande hos ledningen. Därmed bekräftar fallet PostNord AB även Kotters (1995) modell och Jacobsen (2013) teori där det framgår att det måste skapas och förankras en uppfattning om att förändringen är angelägen (Kotter 1995), viktig och bra (Jacobsen 2013) för att hindra att motstånd uppstår. Som en följd av den negativa reaktionen visar exemplet på PostNord AB att det leder till en ökad stress, även det är i linje med Smollans (2015) studie som påvisar ett samband dem emellan. Vidare är fallstudien ett exempel på att den stress och det missnöje som skapas har en negativ inverkan på arbetsklimatet. Orsaken är att när medarbetare känner sig pressade i arbetet försämras deras relation till varandra. Det stämmer överens med Granbergs (2011) teori som förklarar att om de berörda inte är tillfreds kan det riktas mot arbetskamrater genom att tala illa om och motarbeta förändringen.

Sammanfattningsvis påvisar fallstudien att övervägande negativa reaktioner som inte hanteras får stora konsekvenser. Därför argumenteras för vikten av att det prioriteras och hanteras, eftersom det annars riskerar orsaka en psykologiskt sämre arbetsmiljö och ohälsa. Ett sätt att hantera dessa negativa reaktioner och uppkomsten av motstånd är att låta ledare och medarbetare vara delaktiga. Något som både framkommer i fallstudien och förklaras av litteraturen (Angelöw 2010; O'Brien 2002; Kotter 1995; Oreg 2006).

5.2.3 Att skapa delaktighet

Det är av yttersta vikt att både ledare och medarbetare får vara delaktiga och får möjlighet att påverka förändringsprocessen för att den ska bli framgångsrik. PostNord AB exemplifierar att även om ledningen ger ledarna ansvar för att en organisationsförändring ska bli framgångsrik, begränsas den möjligheten kraftigt om de inte ges tillåtelse att påverka. Det stämmer överens med Kotters (1995) teori om att det i inledningsskedet av en förändringsprocess måste skapas möjlighet för initiativ och handlingskraft. Fallstudien visar på att det framförallt är viktigt att de förslag som framförs lyssnas till, eftersom det annars leder till minskat förtroende. Således bekräftas Angelöws (2010) teori som menar att ledningen inte kan nöja sig med att ge medarbetarna möjlighet att lämna synpunkter, utan att dessa även måste respekteras och ges gehör.

PostNord AB exemplifierar att det framförallt är den praktiska aspekten av förändringen som både ledare och medarbetare i någon mån måste få vara med och utforma. Att de kan ge värdefull information i det läget bekräftas av Angelöw (2010), men är dock inget som betonas i förändringsmodellerna (Kotter 1995; Lewin 1951). Därav finns det en risk att ledare som tar stöd i modellerna inte tar det i beaktning. Att det praktiska är viktigt framgår i fallstudien där det påvisas att när ledningen inte lyssnar till åsikter som framförs och en ny arbetsrutin inte fungerar, resulterar det i ett stort missnöje, stress och ohälsa bland såväl medarbetare som ledare. Både Angelöws (2010) teori och Smollans (2015) studie bekräftas då de förklarar att stress skapas när ledare och medarbetare upplever att de i realiteten inte kan påverka. Det kan därför argumenteras hur mycket av detta som de studerade modellerna (Kotter 1995; Lewin 1951) tar hänsyn till. Modellerna belyser till synes förändringsprocessens genomförande och

ledarskapets betydelse, men eftersom följderna av den ohälsa som tycks uppstå inte tas i beaktning kan vidare diskussion med fördel föras avseende vikten av arbetet i början av processen.

Fallstudien skildrar att när ledare och medarbetare inbjuds till delaktighet men inte känner att de får respons uppstår frustration och förtroendet minskar. Det resultatet stämmer med det Oreg (2006) belyser i sin studie, där ett minskat förtroende skapar frustration och ilska samt en negativ inställning till förändringsbehovet. På PostNord AB framkommer att strikta riktlinjer begränsar delaktigheten och möjligheten att lösa driftsproblem. Det leder till negativ påverkan på medarbetarna i form av stress, men också frustration och uppgivenhet bland både medarbetare och ledare. Fallstudien är därför i linje med Nilsen et als. (2014) studie om att en lägre eller helt förlorad kontroll över arbetet är associerad med en högre risk för ohälsa. Samtidigt är PostNord AB ett exempel på att ytterligare en följd av detta är att den psykologiska arbetsmiljön blir sämre då konflikterna ökar. Det tydliggörs även i Angelöws (2010) teori om att bristande delaktighet skapar den sortens problem, men är inget som betonas i förändringsmodellerna (Kotter 1995; Lewin 1951).

Sammanfattningsvis illustrerar fallstudien således att bristande delaktighet har negativ inverkan på organisationsmedlemmarnas inställning och förändringens framgång, vilket bekräftar tidigare studier och teorier (Angelöw 2010; Granberg 2011; O'Brien 2002; Smollan 2015) om att delaktighet påverkar attityd och motstånd. Med den kännedom som uppdragats i fallstudien, argumenteras för att ledningen måste skapa förutsättningar för delaktighet. Samtidigt som både ledning och ledare bör fokusera på att medarbetare blir såväl delaktiga som hörda. Medarbetarnas aktiva deltagande i utformningen av den praktiska förändringen ger samtidigt värdefull information till ledningen om vad som kan fungera (Angelöw 2010).

5.2.4 Förändringsåtgärder i praktiken

För att organisationer ska undvika ohälsa är det viktigt att ledningen säkerställer att förändringsåtgärderna fungerar i praktiken innan de implementeras. Fallstudien påvisar nämligen att även om stressnivån ökar tidigt i förändringsprocessen så har genomförandet en avgörande påverkan på hälsan. När en förändring skapar driftsstörningar som negativt påverkar effektiviteten i arbetet skapas en stor press på medarbetarna. Den ökade tidspressen leder till en stark upplevelse av stress när de berörda inte hinner med sina arbetsuppgifter. Fallstudien är därför i linje med Smollans (2015) studie samt teorierna av Angelöw (2002) och Olofsson (2015) vilka påvisar att högre arbetsbelastning leder till ohälsa.

Att ohälsan kan vara orsakad av strukturella problem i ändrade arbetsrutiner, vilket fallstudien är ett exempel på, framhävs inte i litteraturen (Angelöw 2002; Dahl 2011; Olofsson 2015; Smollan 2015). Fallstudien redogör således för att när en organisationsförändring ska innebära effektiviseringar i arbetet, måste ledningen säkerställa att de verkligen fungerar i praktiken innan de implementeras. Risken är annars att det får en motsatt effekt med sämre förutsättningar och ohälsa som leder till sjukskrivningar. Delvis bekräftar detta Kotters (1995) teori som menar att ledningen måste förse medarbetarna med tydliga mönster för hur de ska agera. Dock poängterar inte litteraturen (Jacobsen 2013; Kotter 1995; Lewin 1951) vikten av att säkerställa att förändrade arbetsrutiner fungerar i praktiken för att undvika ohälsa bland medarbetare.

Slutligen skildrar även fallstudien att organisationer med verksamhet på olika platser bör iaktta lokala förutsättningar när de undersöker hur förändringen praktiskt fungerar. I fallstudien påvisas att förändringen var mer lyckosam på orter med andra förutsättningar då de inte hade samma praktiska problem. Undersökningen av det lokala är dock inget förändringsmodellerna (Kotter 1995; Lewin 1951) poängterar, men fallstudien argumenterar för att det är viktigt då PostNord AB är ett exempel på att förändringen annars kan misslyckas och att stress kan uppstå.

5.2.5 Att motverka stress

Fallstudien illustrerar vikten av att ledning och ledare vidtar åtgärder för att motverka stress under organisationsförändringen. Fallstudien är ett exempel på att organisationsförändring kan leda till negativ påverkan psykiskt och fysiskt hos både medarbetare och chefer. Till exempel kan stress under förändringen resultera i upplevelser av sömnsvårighet, nedstämdhet, muskelsmärk, huvudvärk och hjärtproblem. Olofssons (2015) teori påvisar också att dessa hälsoeffekterna kan uppstå vid långvarig stress. Inom PostNord AB drabbades många även av axel- och nackbesvär och muskeltrötthet till följd av förändringens högre arbetsbelastning. Det bekräftar därmed även Olofsson (2015) och Angelöw (2002) som förklarar i sina teorier att en ökad arbetsbelastning är förknippad med högre risk för fysiska besvär.

Fallstudien exemplifierar även att för vissa inblandade stannar ohälsan vid ökad stress under arbetsdagen, medan andra upplever en större och mer långtgående påverkan med till exempel ångest och depression vilket bekräftar resultatet av Dahls (2011) studie. I den sista fasen av förändring illustrerar fallstudien att långvarigt stresspåslag skapar fysiska besvär, utmattning och hjärtproblem som resulterar i sjukskrivningar. Därav är den slutliga effekten av långvarig stress förenlig med det Olofssons (2015) skriver i sin teori. Således åskådliggör fallet PostNord AB att stress slutligen kan resultera i negativa konsekvenser för såväl enskilda individer som organisation. Därmed belyses hur signifikant det är att ledning och ledare redan i ett tidigt skede är medvetna om stress, dess ursprung och konsekvenser.

PostNord AB ger en bild av hur stress kan skapas vid informationstillfället och sedan eskalera i samband med implementering och ökad arbetsbelastning, samt att det resulterar i olika former av ohälsa. Fallstudien påvisar därmed att ledning och ledare redan vid inledningen av en förändring bör rikta fokus på ohälsans ursprung och arbeta preventivt. Detta eftersom det senare under processen är för sent att omintetgöra de faktorer som avgör de berördas ohälsa. Det är i linje med Olofssons (2015) och Angelöws (2002) teorier som visar att när ledningen inser eventuella samband är det för sent eftersom det tar tid innan symptomen på stress uppkommer.

Således är fallstudien ett exempel på ett flertal negativa hälsoaspekter som kan uppstå bland både ledare och medarbetare när en organisationsförändring skapar stress. Ursprunget till dem uppstår redan när en förändring presenteras, varav det argumenterar för vikten av att redan från början motverka stress. Sammanfattningsvis påvisar fallstudien därmed att organisationsförändringar är anknutna till stress och att det skapar ohälsa. Det framkommer även i tidigare forskning varav fallstudien främst kom att bekräfta tidigare studier och teorier.

5.3 *Diskussion*

Utifrån uppsatsens frågeställning, hur bör ledarskapet se ut för att minska risken för arbetsrelaterad ohälsa, så finns det flera aspekter som påpekar vikten av aktivt ledarskap och att det inledande förändringsarbetet utförs noggrant. Faktorer som att ledning och ledare kommunicerar, har en plan för genomförandet som praktiskt fungerar, skapar delaktighet samt hanterar negativa reaktioner och motverkar stress är fundamentala. Fallstudien bidrar med att bekräfta det förändringsmodellerna menar ska genomföras i inledningen, att detta är viktigt för att förändringen ska lyckas. Det mesta av det modellerna menar ska genomföras i inledningen av en förändringsprocess har inte genomförts på PostNord AB. Redan från informationstillfället avviker de från förändringsmodellerna (Lewin 1951; Kotter 1995). Vidare har upptiningsfasen misslyckats eftersom inget arbete genomförts i syftet att påverka ledares och medarbetares inställning, där utfallet således blev kraftigt negativa reaktioner. Både fallstudien och modellerna (Lewin 1951; Kotter 1995) pekar på att det i denna fas är viktigt med både kommunikation, vision och delaktighet samt skapa känslan av att förändringen är angelägen. Det framkommer att PostNord AB inte har tagit det i beaktning eller insett dess betydelse.

Fallstudien illustrerar även att en organisation bör utöva aktivt ledarskap och göra ett noggrant arbete inledningsvis eftersom det annars uppstår osäkerhet och rädsla som leder till stress. Det resultatet är även i linje med tidigare studier (Angelöw 2010; Paulsen et al. 2005; Smollan 2015), vilka dock inte poängterar tidsaspekten. Därmed argumenteras för att organisationsförändringen på PostNord AB har misslyckats i inledningen, eftersom de berördas hälsa redan då var negativt påverkad. Fallstudien bidrar följaktligen med att påvisa att sambandet med ohälsa uppstår tidigt i förändringsprocessen och är avgörande för fortsatt ohälsa, något som dock varken modellerna (Kotter 1995; Lewin 1951) eller rådande litteratur och forskning (Angelöw 2002; Olofsson 2015; Smollan 2015) poängterar. Det bristande arbetet i inledningen innebär att när PostNord AB gick in i nästa fas, förändringsfasen, var deras förutsättningar för att lyckas följaktligen dåliga.

I förändringsfasen bekräftar fallstudien till stor del att de framgångsfaktorer förändringsmodellerna (Kotter 1995; Lewin 1951) beskriver är centrala. Samtidigt framgår att det är i denna fas som ohälsan blir synlig då de långsiktiga konsekvenserna av den ökade stressen uppdagas. Det visar sig i form av psykiska och fysiska besvär som huvudvärk, ångest, sömnsvårigheter, hjärtproblem, utmattning vilket i sin tur i sin tur ledde till sjukskrivningar på PostNord AB. Fallstudien illustrerar således att det blev problematiskt för de berörda att anamma förändringen på grund av den uppstådda ohälsan. Återigen betonas därmed vikten av att fokus mestadels bör ligga på den första tiden i processen, upptiningsfasen. Däremot, bara för att det i fallstudien argumenteras för att fokus bör ligga i början av processen, förringar det inte ledarskapets betydelse i de andra faserna av förändringsprocessen. Det studerade företaget ger exempel på att även förändringsfasen innehåller flera utmaningar, och att det är av stor vikt att möta den problematik som kan uppstå. Ohälsan eskalerade i denna fas, men uppsatsens författare anser att det hade kunnat förebyggas om arbetet i den inledande fasen varit bättre.

Sammanfattningsvis påvisar fallstudien att ledare bör rikta ett större fokus mot den inledande fasen av förändringen. Det arbetet påverkar de berördas inställning, förtroende och chanserna för att förändringen ska lyckas men framförallt påverkar det risken för arbetsrelaterad ohälsa.

6. Slutsats

I kapitlet besvaras den forskningsfråga som utvecklades för uppsatsen och därefter beskrivs studiens bidrag till forskningen. Avslutningsvis ges förslag på vidare forskning inom området organisationsförändring, ledarskap och ohälsa.

6.1 Hur bör ledarskapet utformas för att minska risken för arbetsrelaterad ohälsa?

Analysen visar att ledarskapet är som mest betydelsefullt under det inledande förändringsarbetet då flera faktorer som bidrar till ohälsa återfinns där. För att minska risken för ohälsa påvisar fallstudien att ledarskapet inledningsvis bör fokusera på information och kommunikation, användandet av vision samt att skapa delaktighet. Om det finns brister i dessa faktorer påvisas att det bidrar till osäkerhet och stress tidigt i förändringsprocessen, samt att det resterande arbetet med organisationsförändringen försvåras. Det ska även poängteras att ovan gäller såväl medarbetare som ledare, för att använda Lewins (1951) begrepp så måste även de “tinas upp” genom detta arbete.

Eftersom fallstudien visar att den inledande oron och stressen kan utvecklas till en långvarig stress med allvarliga hälsoproblem är det viktigt att ledare direkt hanterar negativa reaktioner. Dock är det inget de klarar helt på egen hand, utan de behöver någon form av vägledning från ledningen. Förutom den hjälpen belyser fallstudien även att det under genomförandet av förändringen är fortsatt viktigt med information och kommunikation, men framförallt att det måste säkerställas att de förändringsåtgärder som utformas fungerar i praktiken. I det studerade företaget fastställs att ledningen och ledarna inte använt sig av de framgångsfaktorerna, vilket resulterat i att förändringen misslyckats och att ohälsa med efterföljande konsekvenser blev ett faktum.

Avslutningsvis har fallstudien därmed påvisat att mer fokus bör riktas till det inledande arbetet eftersom ledarskapet där spelar en central roll gällande risken för arbetsrelaterad ohälsa. För om det uppstår brister i det inledande ledarskapsarbetet gällande information, kommunikation, vision och delaktighet visar fallstudien att uppkomsten av ohälsa är oundviklig.

6.2 Studiens bidrag

Fallstudien bidrar till forskningen genom att påvisa att sambandet mellan organisationsförändringar och ohälsa uppstår tidigt i förändringsprocessen, och att ledarskapet därför är avgörande för fortsatt ohälsa. Således bidrar fallstudien även med att påvisa att det finns skillnader i när ledarskapet är mest betydelsefullt. Det uppenbaras eftersom ledarskapets betydelse för ohälsa under förändringsfasen helt påverkas av hur ledarskapsarbetet utförs inledningsvis, något som inte betonas i teorin (Allen et al. 2007; Jacobsen 2013; Kotter 1995; Oreg 2006). Även om resultatet av fallstudien i sin helhet inte är generaliserbart, bidrar den till forskningsområdet genom kunskap om varför ledning och ledare bör rikta ett större fokus mot det inledande förändringsarbetet då det kan minska risken för att ohälsa uppstår.

6.3 *Förslag på vidare forskning*

Då tidigare studier som tar ett helhetsgrepp på organisationsförändring, ledarskap och ohälsa är få, samtidigt som denna fallstudie är begränsad till en specifik organisation, finns ett generellt behov av fler studier på området. Denna fallstudie påvisar att det inledande arbetet från hur en förändring presenteras är mest viktigt, men studerar inte det som utspelas före - när förändringsidén utvecklas. Det är möjligt att faktorer som påvisar ohälsa och berör ledarskapet återfinns även där, varav det är en lämplig inriktning i vidare forskning.

En annan aspekt är att det studerade kontoret är en mindre del av ett större bolag där initiativet till förändringen kommit från huvudkontoret. Det är möjligt att de aspekter där ledningen på PostNord AB brast, är sådant som inte skulle ha inträffat om ledningen fysiskt befunnit sig på samma plats som verksamheten. Således är det möjligt att organisationer med en annorlunda struktur har andra faktorer eller aspekter som är viktiga för att motverka ohälsa och skapa en lyckosam förändringsprocess. Därför är även det en annan inriktning på vidare forskning som kan fördjupa kunskapen inom området.

Avslutningsvis går det inte att med säkerhet hävda att all den arbetsrelaterad ohälsa som återfanns i fallet var ett resultat av endast organisationsförändringen. Det är möjligt att faktorer i privatlivet hos de berörda påverkar och att det där finns en korrelation till arbetsrelaterad ohälsa. Därav är det sista förslaget på vidare forskning att undersöka hur och på vilket sätt faktorer i privatlivet kan påverka den arbetsrelaterade ohälsan.

7. Litteraturförteckning

Abrell-Vogel, C. & Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), ss. 900-921.

doi: 10.1108/JOCM-07-2012-0111

Ahrenfeldt, B. (2013). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur

Allen, J., Jimmieson, N.L., Bordia, P., Irmer, B.E. (2007) Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7, ss. 187–210.

doi: 10.1090/14697010701563379

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Stockholm: Liber.

Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser - Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur

Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete - om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur Kultur Akademisk.

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development* 31(8), ss. 764-782. doi: 10.1108/02621711211253231

Argyris, C. & Schön, D.A. (1974). *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber

Burnes, Bernard. (2004). Kurt Lewin and the planned Approach to change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), ss. 977-1002.

Charmaz, K. (2000). Grounded theory: Objectivist and Constructivist Methods. I: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln, red., *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London: Sage.

Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.

- Dahl, M. S. (2011). Organizational Change and Employee Stress. *Management Science* 57(2), ss. 240-256.
doi: 10.1287/mnsc.1100.1273
- Doz, Y. (2011). Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies*, 42(5), ss. 582-590.
- Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), ss. 613-619.
- Elving, J.L. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), ss. 129-138.
doi: 10.1108/13563280510596943
- Falkheimer, J & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation*. Narayana Press
- Flyvbjerg, B. (2006). Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), ss. 219-245.
doi: 10.1177/1077800405284363
- French, W.L. & Bell Jr, C.H. (1995). *Organization Development: Behavioural Science interventions for organizational improvement*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Försäkringskassan (2017). *Psykisk ohälsa bakom nästan hälften av alla pågående sjukskrivningar*. Stockholm: Försäkringskassan.
https://www.forsakringskassan.se/!ut/p/z0/LcixCoAgEIDhZ2lwjFMagjbfQlziyKMkPY8Ue_0cmn6-Hzw48Iw9nthiYUzD7j3yJtguZRar9FG4EbdK-0NVCTfYSWkZqH8yhUAJORCPk2ezGm00yG2nD7-QCkQ!/ [2018-12-14]
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Golembiewski, R.T. (1972). *Renewing organizations: The laboratory approach to planned change*. Itasca, Illinois: Peacock Publishers.
- Granberg, O. (2011). *PAOU - Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm; Natur och Kultur.
- Grey, B. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D.I. (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

- Johansson, C. & Heide, M. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber.
- 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), ss. 107-122.
doi: 10.1037/0021-9010.84.1.107
- Kotter, J. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), ss. 59-67.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lee, T. T. (2006). Adopting a personal digital assistant system: application of Lewin's change theory. *Journal of Advanced Nursing*, 55(4), ss. 487-496.
doi: 10.1111/j.1365-2648.2006.03935.x
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Bros.
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet*. Lund: Studentlitteratur.
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes toward Organizational Change. *Human Resource Development Review* 4(1), ss. 8-32.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education; Revised and Expanded from Case Study Research in Education*. California: Jossey Bass Inc.
- Nilsen, C., Andel, R., Fors, Kåreholt, I., S., Mattsson, A. & Meinow, B. (2014). Associations between work-related stress in late midlife, educational attainment, and serious health problems in old age: a longitudinal study with over 20 years of follow-up. *BMC Public Health*.
doi: 10.1186/1471-2458-14-878
- O'Brien, G. (2002). Participation as the key to successful change: a public sector case study. *Leadership and organizational Development Journal*, 23(8), ss. 442-455.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), ss. 73-101.
doi: 10.1080/13594320500451247
- Olofsson, K. (2015). *Vad alla behöver veta för att ta itu med jobbstressen*. Göteborg: B4PRESS.
- Paulsen, N., Callan, V.J., Grice, T.A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., Jimmieson, N.L. & Bordia, P. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: a comparison of survivors and victims. *Human Relations*, 58(4), ss 463-496.

PostNord Sverige AB (u.å.). *Vår historia och kriserna som format PostNord*.
<https://www.postnord.se/om-oss/verksamhet/historia> [2018-12-10]

Smollan, R.K. (2015). Causes of stress before, during and after organizational change; a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), ss. 301-314.
doi: 10.1108/JOCM-03-2014-0055

Strauss, A. & Corbin, J. M. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage

Strebel, P. (1996). Why do employees resist change. *Harvard Business Review*, 74(3), ss. 86-92.
doi: 10.1109/EMR.2009.5235497

Underwood, R. (2000). Managing Change, A Human Resource Strategy Approach. *Financial Times, Prentice Hall*, 29(6), ss. 816-821.
doi: 10.1108/pr.2000.29.6.816.2

Vakola, M. & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment. *Employee Relations*, 27(2), ss. 160-174.
doi: 10.1108/01425450510572685

Wang, P., Beck, A. L., Berglund, P., Mckenas, D., Pronk, N., Simon, G & Kessler, R. (2004). Effects of major depression on moment-intime work performance. *The American Journal of Psychiatry*, 161(10), ss. 1885-1891.

Wieck, K.E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, ss. 361-386.

Bilaga 1. Intervjuguide - Medarbetare

Tema: Förändringsprocessen

- Vilken är din uppfattning om företaget och organisationen innan organisationsförändringen?
- Hur reagerade du när du blev informerad om organisationsförändringen?
- Hur var din inställning till organisationsförändringen?

Tema: Stress

- Kan du säga något om hur dina arbetsuppgifter berördes av organisationsförändringen?
- Vilka faktorer på ditt arbete anser du är mest förknippade med psykisk och/eller fysisk ohälsa?

Tema: Konsekvens av stress

- Kan du beskriva hur du mådde innan och under förändringen?
- När i processen upplevde du att det var som mest påfrestande?
- Kan du beskriva hur du mår nu?

Tema: Kommunikation

- Kan du beskriva situationen när ni fick information om organisationsförändringen?
- Hur upplevde du informationen?

Tema: Vision

- Hur blev du informerad om målet med förändringen?
- Fanns det någon uttalad vision anknuten till förändringsprocessen?
- Hur blev du informerad om visionen?

Tema: Delaktighet

- Kan du säga något om möjligheten att få vara delaktig?
- Hur upplevde du möjligheten att påverka utformningen av förändringen?

Tema: Utfall

- Kan du beskriva vad som fungerade bra respektive mindre bra med organisationsförändringen?
- Hur kunde organisationsförändringen utförts på ett annat sätt?

Slutligen, finns det något som du skulle vilja tillägga som du tycker att vi har missat?

Bilaga 2. Intervjuguide - Ledare

Tema: Förändringsprocess

- Vilken är din uppfattning om företaget och organisationen innan organisationsförändringen?
- Hur var din inställning till organisationsförändringen?
- Hur upplever du att medarbetarna reagerade på informationen kring organisationsförändringen?
- Hur planerades förändringens genomförande?
- Kan du säga något om hur ledningen agerade i processen med organisationsförändringen?

Tema: Stress

- Kan du säga något om hur arbetsuppgifterna berördes av organisationsförändringen?
- Vilka faktorer på ditt arbete anser du är mest förknippade med psykisk och/eller fysisk ohälsa?

Tema: Konsekvenser av stress

- Kan du beskriva hur du mår innan och under förändringen?
- Upplever du att medarbetarnas psykiska och/eller fysiska hälsa förändrades av organisationsförändringen? Hur framkom det?
- När i processen upplevde du att det var som mest påfrestande?
- Kan du beskriva hur du mår nu?

Tema: Kommunikation

- Hur upplever du informationen som du fick om organisationsförändringen?
- Kan du beskriva hur ni gick tillväga när medarbetarna skulle informeras och vad som hände?

Tema: Vision

- Kan du beskriva vad ni hade för mål med förändringen och hur ni arbetade med det?
- Hur blev du informerad om visionen för förändringen?
- Hur förmedlades visionen till medarbetarna?

Tema: Delaktighet

- Kan du säga något om möjligheten att få vara delaktig?
- Kan du beskriva möjligheten till inflytande i processen?
- Hur upplevde du möjligheten att påverka utformningen av förändringen?

Tema: Utfall

- Kan du beskriva vad som fungerade bra respektive mindre bra med organisationsförändringen?
- Hur kunde organisationsförändringen utförts på ett annat sätt?

Slutligen, finns det något som du skulle vilja tillägga som du tycker att vi har missat?