

# Organisatorisk förändringskompetens på arbetsplatser

ORGANISATORISK FÖRÄNDRINGSKOMPETENS PÅ ARBETSPLATSER  
Regeringsuppdrag att sammanställa kunskap om framtidens arbetsliv A2018/00929/ARM  
KUNSKAPSSAMMANSTÄLLNING 2020:4  
ISBN 978-91-985961-1-3

---

Myndigheten för arbetsmiljökunskap  
Box 6051, 800 06 Gävle  
Telefon: 026-14 84 00, E-post: [info@mynak.se](mailto:info@mynak.se)  
[www.mynak.se](http://www.mynak.se)

# Organisatorisk förändringskompetens på arbetsplatser

**Kunskapssammanställningen  
är författad av:**

Henrik Kock  
Cathrine Reineholm

# Förord

I regleringsbrevet för 2018 gav regeringen i uppdrag till Myndigheten för arbetsmiljökunskap att sammanställa nationell och internationell forskning om framtidens arbetsliv och utifrån sin sammanställning utforma fördjupade kunskapsöversikter på utvalda områden. I uppdraget ingår också att identifiera kunskapsluckor A2018/00929/ARM, A2018/00212/ARM (delvis), A2018/00498/ARM (delvis).

För att genomföra regeringsuppdraget gav myndigheten i uppdrag till ett antal forskare från olika universitet och högskolor att ta fram kunskapssammanställningar inom sammanlagt fyra områden: arbetsmiljötrender, digitalisering, anställningsformer och organisatorisk förändringskompetens.

I denna rapport presenterar vi kunskapssammanställningen inom området organisatorisk förändringskompetens. Kunskapssammanställningen är framtagen av professor emeritus Henrik Kock och medicinedoktor Cathrine Reineholm vid Linköpings universitet. Professor Jan Johansson, vid Luleå tekniska universitet, har på myndighetens uppdrag kvalitetsgranskat kunskapssammanställningen och bibliotekarie Malin Almstedt Jansson vid Högskolan i Gävle och Maivor Hallén bibliotekschef vid Lunds tekniska Högskola, Lunds universitet har bistått våra externa experter med att identifiera och ta fram vetenskapliga underlag till kunskapssammanställningen.

Genom att eftersöka särskilt viktiga faktorer och förhållanden för att använda, bibehålla och utveckla organisatorisk förändringskompetens har forskarna bakom kunskapssammanställningen Organisatorisk förändringskompetens på arbetsplatser identifierat fyra olika områden som särskilt relevanta, nämligen: ledning, chefer och förändringsagenter; medarbetarnas inställning till (inkl. tidigare erfarenheter av) förändring; information, kommunikation och delaktighet före, under och efter förändringsprocesser; samt kompetens och möjligheter till lärande i förändringsprocesser.

Författarna till kunskapssammanställningen har själva valt sina teoretiska och metodologiska utgångspunkter och är ansvariga för resultaten och slutsatserna som presenteras i kunskapssammanställningen.

Jag vill rikta ett stort tack till såväl våra externa forskare och kvalitetsgranskare som medarbetare på myndigheten som bidragit till att ta fram denna värdefulla kunskapssammanställning.

Kunskapssammanställningen publiceras på myndighetens webbplats och i serien Kunskapssammanställningar.

Gävle, februari 2020



Nader Ahmadi  
Generaldirektör

## Mynak-modellen

Som stöd för forskarnas arbete med kunskapssammanställningen har Myndigheten för arbetsmiljökunskap tagit fram ett system för systematiska litteratursammanställningar inom sitt ansvarsområde. Den innehåller systematik i förberedelser, litteratursökning, relevansbedömning, kvalitets-säkring och presentation av studier och resultat. Härutöver ingår också myndighetens processledning och biblioteksstöd vid en högskola eller ett universitet samt extern kvalitetsgranskning.

Vid Myndigheten för arbetsmiljökunskap har Helena Jahncke, till en början, och sedan Annette Nylund varit ansvarig processledare för att ta fram kunskapssammanställningen. Susanne Lind har administrerat processen och ett team av kommunikatörer, Pernilla Bjärne, Sverre Lundqvist, Liv Nilsson, Joakim Silfverberg och Camilla Wengelin, har ansvarat för arbetet med hantering av text, layout och tillgänglighet samt planering av webinarier och podcastsändning.

# Sammanfattning

I denna rapport presenteras en kunskaps-sammanställning som inriktats mot forskning som undersöker vilka faktorer som anses som viktiga för att skapa en hög förändringskompetens på arbetsplatser. Denna kunskapssammanställning har genomförts på uppdrag av Myndigheten för arbetsmiljökunskap, inom ramen för ett regeringsuppdrag med syfte att sammanställa kunskap om framtidens arbetsliv. Syftet med kunskapssammanställningen är att undersöka vilka faktorer i empirisk forskning som beskrivs som viktiga för att använda, bibehålla och öka organisatorisk förändringskompetens. En viktig del i bestämningen av vad som innefattas i organisatorisk förändringskompetens är organisationens förmåga att ta tillvara befintlig kompetens och att genom lärande (individ, grupp och organisations lärande) utveckla organisatorisk förändringskompetens.

Kunskapssammanställningen har utgått från en modell som framtagits vid Myndigheten för arbetsmiljökunskap. I ett första steg bestämdes syfte och frågeställningar, och därefter formulerades kriterier för vilka studier som skulle inkluderas respektive exkluderas i litteratursökningen. Kriterier för inkludering innefattade bland annat empiriska studier av planerad förändring i organisationer/arbetsplatser, studier av befintlig kompetens och förmåga att utveckla eller använda kompetens, studier av lärande på individ-, grupp- och organisationsnivå, studier av individens välmående på arbetsplatsen samt studier av organisationers produktivitet/effektivitet. Ytterligare avgränsningar var att studierna skulle utgöras av vetenskapliga artiklar i internationella forskningstidskrifter med granskningsförfarande (eng. peer-reviewed), publicerade efter 1990 samt skrivna på engelska, svenska, norska eller danska. Exklusionskriterierna innefattade bland annat studier av framväxande och gradvisa förändringar, studier av kompetens med fokus på enskilda individer,

studier av förändringsmotstånd och studier som enbart fokuserar på ohälsa.

Sökningarna genomfördes i två databaser: Scopus och Web of Science. Antalet träffar i Scopus var 1 650 och i Web of Science 944. Efter att dubletter tagits bort återstod 1 953 unika artiklar, vilka screenades på titel och abstract. Totalt var det 142 studier som ansågs kräva fulltext för att avgöra om studien uppfyllde inklusionskriterierna. Därefter hämtades fulltexterna in och relevansgranskades. Totalt uppfyllde 42 studier samtliga relevansbedömningspunkter, vilka genomgick en kvalitetsbedömning utifrån vedertagna protokoll för kvantitativa och kvalitativa studier. Av de 42 kvalitetsgranskade studierna bedömdes 27 studier ha hög eller medelhög kvalitet, varav 13 var kvantitativa studier, två var studier med flera metoder och 12 var kvalitativa studier. Totalt har således 27 studier ingått i granskningen. De inkluderade kvantitativa studierna har analyserats utifrån en narrativ analys, och de kvalitativa studierna har analyserats utifrån en konventionell innehållsanalys.

Sammanfattningsvis visar studierna som ingår i kunskapssammanställningen att följande faktorer och förhållanden beskrivs som viktiga för att använda, bibehålla och utveckla organisatorisk förändringskompetens: ledning, chefer och förändringsagenter; medarbetarnas inställning till och tidigare erfarenheter av förändring; information, kommunikation och delaktighet före, under och efter förändringsprocesser; kompetens och möjligheter till lärande i förändringsprocesser. Forskning om organisatorisk förändringskompetens utgör i dag inget samlat forskningsområde, utan är spridd över ett antal områden och discipliner, särskilt forskning om ledarskap och forskning om organisatorisk förändring. Begreppet organisatorisk förändringskompetens saknar en mer bestämd och allmänt accepterad betydelse inom forskningen.

Det största antalet studier i kunskapssam-

manställningen kan hänföras till det första området, det vill säga till ledning, chefer och förändringsagenter. Organisatorisk förändringskompetens i organisationer förefaller med andra ord att i hög grad knyts till chefers och förändringsagenters kompetens och agerande, snarare än att ses som organisationens samlade förmåga att driva planerad förändring. I linje med detta konstaterande förefaller det finnas ett motsvarande underskott på studier där medarbetares kapacitet att bidra analyseras. I de fall detta görs riktas fokus mot medarbetares förändringsmotstånd ("change resistance") och hur detta kan förstås, snarare än på medarbetares förändringsmotivation och hur denna kan utvecklas. Studier av information, kommunikation och delaktighet före/under/efter organisatoriska förändringsprocesser och som en del av organisatorisk förändringskompetens belyses i flera studier. Informationen är viktig i alla nivåer av organisationen, och hur denna fråga hanteras är ett fortsatt viktigt forskningsområde, inte minst utifrån det som benämns som organisatorisk meningsskapande. En viktig del i vår bestämning av vad som innefattas i organisatorisk förändringskompetens är organisationens förmåga att ta tillvara befintlig kompetens och att genom lärande (individ-, grupp- och organisationslärande) utveckla organisatorisk förändringskompetens. Här visar kunskaps-sammanställningen att det finns ett begränsat antal studier.

Utifrån arbetet med sammanställningen har ett antal kunskapsluckor identifierats. Vissa av dessa kunskapsluckor som identifierats kan knytas till de forskningsmetoder som använts. Vad gäller kvantitativa studier ser vi en brist på longitudinella studier, att man följer en förändring över tid. En annan brist vi kan se är en låg svarsfrekvens, framför allt vid longitudinella studier. Vidare finns ett litet antal studier som studerat organisatorisk förändringsförmåga på flera nivåer. Beträffande de studier som genomförts inom både offentliga organisationer och privata företag kan analysen av kontextens betydelse drivas längre. Den kvalitativa forskning som här granskats har metodologiska begränsningar i flera avseen-

den. I flera fall handlar det om en begränsad empiri, både räknat som antal individer och antalet organisationer som studerats, och fallbeskrivningarna uppvisar svagheter som exempelvis otillräckliga beskrivningar av den organisatoriska kontexten. Fallstudier med kontrollgrupper ("case control") och replikationer av tidigare studier finns inte representerade i de 27 studier som granskats. Studier med flera metoder förekommer endast i två av studierna. Studier av organisatorisk förändringskompetens utifrån den innebörd som beskrivits ovan är likaledes ovanliga.

Utifrån kunskaps-sammanställningen presenteras några allmänna råd. Alla organisationer har en mer eller mindre omfattande historia av planerade förändringar, både lyckade och mindre lyckade. Att lära av historien kan ses som en viktig del i att öka den organisatoriska förändringskompetensen. Ledare och förändringsagenter är naturligtvis viktiga men inte enbart för att leda förändring, utan också för att synliggöra och stödja användning av kompetens som finns i andra delar av organisationen – inte minst hos medarbetare. Förändringsmotstånd kan ses som en legitim reaktion eller nödvändig friktion i en illa genomförd eller feltänkt förändringsprocess, ett tillfälle att skapa öppenhet, möjlighet att påverka, utnyttja kunskap och erfarenhet som finns spridd i organisationen och därmed bygga förändringskompetens. Delaktighet i planering och genomförande kan öka motivationen och bidra till ett mer gemensamt meningsskapande, likaväl som delaktighet kan sättas under tryck på grund av tidsbrist eller andra faktorer som medför begränsningar. En viktig fråga att ställa är hur, och i vilka avseenden, ett aktivt deltagande i förändringsprocesser kan förväntas bidra till gynnsamma resultat, och inte minst stödja delaktighet i förändringsprocesser genom exempelvis ett ledarskap som stöder och möjliggör delaktighet hos anställda. Strategier och policyer är inte allt. Det krävs mer kraft på att utveckla metoder och stödja genomförande av planerade förändringar, snarare än att producera planer och strategier. Sett från det här perspektivet kan en viktig del av



organisatorisk förändringskompetens ses som förmågan att bedöma och värdera organisatoriska förändringar, inklusive förmågan att

anpassa och modifiera planer och strategier, och de metoder och tillvägagångssätt som används då förändringar implementeras.



# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
Rapportens disposition	1
Syfte och frågeställning	1
Centrala begrepp	1
<b>2. Metod</b>	<b>5</b>
<b>3. Resultat</b>	<b>7</b>
<b>4. Diskussion</b>	<b>29</b>
Sammanfattning av resultaten	29
<b>5. Slutsatser</b>	<b>37</b>
<b>Referenser</b>	<b>38</b>
<b>Bilaga 1 – Metod</b>	<b>41</b>



# 1. Inledning

Denna kunskapssammanställning har framställts utifrån den modell för kunskapssammanställningar som framtagits vid Myndigheten för arbetsmiljökunskap. Uppdraget har inneburit att sammanställa nationell och internationell forskning inom området ”organisatorisk förändringskompetens” i en narrativ kunskapsöversikt. I uppdraget ingår även att identifiera kunskapsluckor och ge allmänna råd.

En viktig del av en kunskapssammanställning är att försöka identifiera de begrepp som ingår. De centrala begrepp som denna sammanställning bygger på har ingen på förhand given innebörd. Begreppen ”kompetens”, ”förändringskompetens” och det sammanfogande begreppet ”organisatorisk förändringskompetens” behöver därför ges mer avgränsade innebörder (se avsnitt 1.3). Två av begreppen, organisatorisk förändring och kompetens, utgör var för sig begrepp som i hög grad använts i tidigare empirisk forskning, medan det sammansatta begreppet organisatorisk förändringskompetens förekommer i begränsad utsträckning. Forskning om organisatorisk förändringskompetens finns inte som ett samlat område, utan begreppet återfinns i andra forskningsområden, exempelvis forskning om organisatoriska förändringar (”organizational change”) och forskning om lärande och kompetensutveckling (”learning and competence development”). Det förefaller därför möjligt att även se forskning om organisatorisk förändringskompetens som ett delområde till ett mer etablerat forskningsområde som exempelvis ”organizational change”.

## Rapportens disposition

Rapporten består av fem kapitel. I kapitel 1 beskrivs syfte och frågeställning och centrala begrepp. I kapitel 2 ges en kortfattad beskrivning av den metod som använts för att göra kunskapssammanställningen.

I Bilaga 1 finns en komplett beskrivning av metoden. I kapitel 3 beskrivs resultaten av kunskapssammanfattningen utifrån mikro-, meso- och makronivå samt utifrån typ av studie (kvantitativ, flera metoder, kvalitativ). I kapitel 4 diskuteras och värderas resultaten, och denna diskussion resulterar i att ett antal kunskapsluckor beskrivs och kunskapssammanställningen avslutas med allmänna råd. Rapporten avslutas med kunskapssammanställningens slutsatser i kapitel 5.

## Syfte och frågeställning

Det allmänna syftet med denna kunskapssammanställning är att öka vår kunskap om organisatorisk förändringskompetens. Syftet uttrycks mer specifikt i följande frågeställning:

Vilka faktorer i empirisk forskning beskrivs som viktiga för att använda, bibehålla och öka organisatorisk förändringskompetens?

## Centrala begrepp

Inom forskningen om organisationsförändring görs ofta en uppdelning mellan planerad förändring och kontinuerlig (emergent) förändring (”episodic and continuous change”, Weick & Quinn, 1999). I den här kunskapssammanställningen står planerad förändring i fokus. Den planerade organisationsförändringen kännetecknas enligt Weick & Quinn av att den är avsiktlig, diskontinuerlig och mindre frekvent. Det här perspektivet knyter an till Lewin (1951) där organisationer beskrivs hamna i bristande jämvikt och därefter förändras utifrån den välkända modellen ”unfreeze – transition – refreeze”.

Planerad förändring definieras här som planerade och avsiktliga aktiviteter som omfattar hela eller delar av en organisation i syfte att förändra hela eller delar av organisationen

från dess nuvarande läge till ett önskat framtida läge (Stouten, Rousseau & Cramer, 2018).

Organisatorisk förändring ses som planerade aktiviteter i syfte att uppnå ett visst mål eller annat tillstånd, som kan innefatta olika skalor av förändringar, där både interna och externa organisatoriska förhållanden, agenter och (organisatoriska) strukturer och olika typer av förändringsprocesser har betydelse för såväl planerade som icke planerade effekter av förändringsinitiativ. Den här betydelsen av organisatorisk förändring knyter an till tidigare utvecklade perspektiv på organisatorisk förändring (exempelvis Pettigrew, 1987).

Den innebörd av begreppet kompetens som beskrivs i det följande bygger i hög grad på forskning om kompetens och lärande i olika organisatoriska sammanhang och som där visat sig vara användbar (Ellström & Kock, 2009; Kock & Ellström, 2011; Kock, 2002). Kompetens ses här som en potentiell förmåga att framgångsrikt (enligt vissa kriterier) hantera uppgifter, situationer eller problem och att utnyttja och eventuellt utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som finns i relation till en uppgift/problem/situation.

Kompetens finns utifrån det här synsättet inte endast hos individer, utan vi kan på motsvarande sätt tala om kompetens hos grupper eller team, eller hos organisationer. Vidare är kompetensen en potentiell förmåga, dvs. en förmåga som inte självklart ges utrymme i en planerad förändring. Kompetens kan i ett individperspektiv beskrivas som en uppsättning av kunskaper, färdigheter, personliga egenskaper, attityder och värderingar. Kompetens ökas genom lärande som kan innefatta formellt lärande (t.ex. kurser) men också genom informellt lärande, exempelvis genom erfarenheter från att ha aktivt deltagit i organisatoriska förändringsprocesser.

Det svenska begreppet organisatorisk förändringskompetens har inte någon direkt motsvarighet på engelska. ”organizational change competence” förefaller vara ett begrepp som används i begränsad omfattning. I våra litteratursökningar förekommer begreppet endast i en källa (Birgitte, Ingstad & Bakke Finne, 2009) och då med en delvis

annan innebörd. Andra begrepp ligger närmare den innebörd som begreppet ges i den här kunskapssammanställningen, exempelvis ”dynamic capabilities” (Teece, Pisano & Shuen, 1997), ”absorptive capacity” (Cohen & Levinthal, 1990), ”corporate competencies” (Dunphy, Turner & Crawford, 1997) samt ”organizational learning” (Argyris & Schön, 1978). Det begrepp som emellertid bedömts ligga mest i linje med organisatorisk förändringskompetens är ”organizational change capacity” (Judge, Naoumova & Douglas, 2009; Soparnot, 2011). Soparnot utvecklar en innebörd som knyter an till Pettigrews (1987) syn på organisatorisk förändring i tre dimensioner: ”content” (vad som förändras), ”process” (hur det förändras) och ”context” (varför förändringen görs). Hos Soparnot beskrivs ytterligare en dimension, nämligen en lärandedimension (”the learning dimension of change capacity”) som i hög grad bygger på förmågan till organisatoriskt lärande.

Mot denna bakgrund kan innebörden av organisatorisk förändringskompetens beskrivas som organisationens förmåga att utnyttja såväl befintlig kompetens inom organisationen och förmågan att använda och utveckla kompetens i syfte att möta (externt eller internt genererade) behov av förändring. Organisatorisk förändringskompetens kan relateras till olika nivåer i organisationen: individer (mikro), grupper (meso) och till organisationen i sin helhet, inklusive dess omgivning (makro). Organisationens förändringskompetens är i hög grad beroende av organisationens förmåga att ta tillvara befintlig kompetens och genom lärande (individ, grupp och organisationslärande) utveckla organisatorisk förändringskompetens.

Den här innebörden, menar vi, öppnar upp för en syn där fokus inte enbart riktas mot enskilda individers eller grupperns förändringskompetens (ofta förändringsagenter och ledare), utan som en förändringskompetens som finns distribuerad i olika delar av organisationen, på olika nivåer (mikro, meso, makro), i organisationens I tabell 1 redovisas de tidskrifter där studier publicerats. Det handlar om totalt

(förändrings-)historia, kultur, förhållnings-sätt, relationer och samverkansmönster. En kompetens som exempelvis kan utvecklas genom lärande.

I tabell 1 redovisas de tidskrifter där studierna publicerats. Det handlar om totalt 27 artiklar som publicerats i 20 tidskrifter. Spridningen av artiklar över tidskrifter är stor. Det förefaller med andra ord som att

publiceringen av studier av organisatorisk förändringskompetens kan återfinnas i ett stort antal tidskrifter. Endast en tidskrift har ett större antal artiklar, Journal of Applied Behavioral Science. En möjlig tolkning av den stora spridningen kan kopplas till att det saknas vedertagna begrepp för området organisatorisk förändringskompeten





## 2. Metod

Kunskapssammanställningen har utgått från utifrån den modell som framtagits vid Mynligheten för arbetsmiljökunskap. Modellen kan karakteriseras som en narrativ kunskapsöversikt ("narrative literature review", Werkmeister Rozas & Klein, 2010). Metoden beskrivs ha fördelar då det gäller att beskriva framväxande forskningsområden, utgå från empiriska studier med användning av olika metoder som kvantitativa studier, kvalitativa studier och studier med flera metoder (Werkmeister Rozas & Klein, 2010). I ett första steg utgick vi från studiens syfte och avgränsade studien med avseende på fokus, innehåll och avgränsningar. Därefter formulerades kriterier för inklusion respektive exklusion utifrån den så kallade PEO-modellen (People, Exposure, Outcome).

Inklusionskriterierna var i korthet: arbetsplatser/organisationer och planerade organisatoriska förändringar (People), förmågan att använda befintlig kompetens och förmåga att utveckla ny förändringskompetens (Exposure) samt individens välmående, produktivitet, lärande och innovation (Outcome). Exklusionskriterier var i korthet: framväxande och gradvisa förändringar (People), kompetens knuten till enskilda individer, förändringsmotstånd, reaktiv förändringskompetens (Exposure) samt individers livskvalitet utanför arbetsplatsen samt studier som enbart fokuserar på ohälsa (Outcome). Ytterligare kriterier var att studierna skulle vara publicerade efter 1990 i peer review-tidskrifter, vara empiriska, skrivna på engelska, svenska, norska eller danska. Metoden beskrivs utförligt i Bilaga 1.



## 3. Resultat

I kapitlet redovisas de studier som ingår i kunskapssammanställningen. Kapitlet inleds med en beskrivning av hur studierna grupperats under tre övergripande rubriker, nämligen mikronivå, mesonivå och makronivå. Därefter redovisas i vilka tidskrifter forskningen publicerats. Resultaten som studierna visar beskrivs i tre avsnitt, kvantitativa studier, studier med flera metoder och kvalitativa studier. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av resultaten från de kvantitativa respektive de kvalitativa studierna.

Tidigare empiriska studier av organisatorisk förändring har i hög grad fokuserat på anställdas inställning och reaktioner till förändring (Oreg, Valkula & Armenakis, 2011), på implementering och användning av nya rutiner och arbetssätt och i vilken utsträckning planerade effekter nås (Stouten m.fl., 2018). Baserat på de resultat som framkommit i kunskapssammanställningen har vi valt

att redovisa resultaten utifrån följande: 1) mikrostudier av individer, särskilt de som är mottagare eller direkt berörs av förändringen ("change recipients"), 2) mesostudier av interpersonella fenomen, gruppfenomen och intergruppfenomen samt 3) makrostudier av fenomen på organisationsnivå (Stouten m.fl., 2018). Indelningen i mikro – meso – makro är naturligtvis inte knivskarp, utan här finns en del gråzoner mellan mikro/meso och mellan meso/makro. Kopplingen till respektive nivå kan i vissa studier vara direkt, medan den i andra studier är mer indirekt. Detsamma gäller i vilken grad det går att knyta organisatorisk förändringskompetens till respektive nivå. Vidare har vissa av de redovisade studierna ett mer uttalat fokus på förändringsprocesser som redovisas under makro. Ledare redovisas under meso, eftersom ledare ofta ses som tillhöriga en viss grupp eller nivå, snarare än att de i studierna behandlas som individer.

**Tabell 1: Antal publikationer per tidskrift**

Tidskrift	
Academy of Management Journal	2
American Review of Public Administration	1
British Journal of Management	2
Employee Relations	1
European Journal of Work and Organizational Psychology	1
Group and Organization Management	1
Journal of Business and Psychology	1
Journal of Change Management	1
Journal of Management	1
Journal of Management Studies	1
Journal of Organizational Change Management	2
Journal of Workplace Learning	2
Leadership in Health Services	1
Leadership Quarterly	2
Organization Studies	1
Personnel Review	1
Research in Organizational Change and Development	1
Studies in Continuing Education	1
The Journal of Applied Behavioral Science	4
<b>Totalt</b>	<b>27</b>

27 artiklar som publicerats i 20 tidskrifter. Spridningen av artiklar över tidskrifter är stor. Det förefaller med andra ord som att publiceringen av studier av organisatorisk förändringskompetens kan återfinnas i ett stort antal tidskrifter. Endast en tidskrift har ett större antal artiklar, Journal of Applied Behavioral Science. En möjlig tolkning av den stora spridningen kan kopplas till att det saknas vedertagna begrepp för området organisatorisk förändringskompetens.

I tabell 2 redovisas antalet publikationer utifrån design, sektor och geografiskt område.

Merparten av studierna har gjorts i Europa (14) och Kanada & USA (9). En övervägande del av studierna är inom offentlig sektor (19). Fallstudier är den vanligaste metoden (12), varav 6 är longitudinella fallstudier.

### Beskrivning av kvantitativa studier

I avsnittet presenteras de kvantitativa studier som ingår i kunskapssammanställningen utifrån rubrikerna mikro – meso – makronivå. Totalt ingår 13 studier som bedömts klara relevans- och kvalitetskriterier. Studierna har olika fokus; sju av dessa studerar ledarskapets

**Tabell 2: Antal publikationer per geografiskt område och studiens design**

Ansats	Design	Privat sektor	Offentlig sektor	Privat och offentlig sektor	Sverige	Övriga Norden	Väst-europa	Kanada & USA	Övriga världen
Kvantitativ	Longitudinell		6		1			3	2
	Tvärsnitt	2	5			2	2	2	1
Flera metoder	Longitudinell		1						1
	Tvärsnitt		1					1	
Kvalitativ	Fallstudie	2	3	2	1	1	4	1	
	Longitudinell fallstudie	2	3		1	2		2	
Totalt		6	19	2	3	5	6	9	4

betydelse vid förändring, ledarens inställning till förändring eller hur rättvis ledaren är, två handlar om medarbetares inställning eller attityd till förändring, en om förutsättningar för förändring, en om betydelsen av autonomi vid förändring, en om organisatoriskt lärande vid förändring och en studerar hur organisationer och ledare kan hantera förändringsmotstånd över tid. De ingående studierna presenteras översiktligt i tabellerna 3, 4 och 5.

### **Organisatorisk förändringskompetens – mikronivå**

Av de fem studierna på mikronivå är fyra longitudinella och en tvärsnitt. Tre av studierna är från USA, en från Australien och en från Sverige. Samtliga studier är inom offentlig sektor, fyra inom hälso- och sjukvård och en inom kommunal verksamhet.

Den svenska studien av Augustsson m.fl. (2017) undersöker anställdas öppenhet inför en kompetenssatsning inom kommunikation och informationsteknologi, främst på individnivå men även på gruppnivå. Studiens syfte är att undersöka hur öppenhet till förändring, sett till förändringens innehåll och process, påverkar deltagandet i övningar och utbildningar, och därmed leder till ökad användning av kommunikations- och informationssystem. Öppenhet till förändring mäts i termer av i vilken grad anställda välkomnar

förändringen/interventionen och känner att de kommer att ha nytta av eller tjäna på förändringen. Analysen genomförs genom SEM, utifrån en teoretiskt grundad modell. På individnivå visade resultatet att öppenhet till förändringsprocessen vid t1 predicerade både högre kompetens och högre grad av användning av systemen vid t2. Öppenhet mot förändringens innehåll predicerade högre användning av systemen vid t2 men inte högre kompetens. På gruppnivå visade resultatet att öppenhet mot förändringens innehåll predicerade högre grad av användning av systemen och indikerade även högre kompetens (nästan signifikant,  $p = .06$ ). Studien visar på betydelsen av såväl individens som gruppens öppenhet inför en förändring. Öppenhet inför förändring samt hur förändringen genomförs predicerar hur väl ny kompetens tas in och kommer att användas.

Jimmieson m.fl. (2008) undersöker i vilken grad attityder, subjektiva normer och viljemässig kontroll predicerar individens intentioner att stödja en organisationsförändring utifrån en beteendeteori, Theory of planned behavior. Enligt teorin är en individs intentioner (attityd, subjektiv norm och viljemässig kontroll) den proximala determinanten för att kunna förutsäga en individs beteende. Med tillägg av social identitetsteori undersöks hur en grupps normer kan predicera intentioner

**Tabell 3: Översikt av kvantitativa studier på mikronivå**

Författare och årtal	Land och organisation	Fokus	Metoder och urval
Augustsson m.fl. 2017	Sverige 78 vårdcentraler	Studerar inställning inför förändring på individ- och gruppnivå utifrån förändringens innehåll och process	Longitudinell studie. Enkäter (n = 1 042, 41 %), samtliga personalkategorier på vårdcentraler
Hornung & Rousseau 2007	USA Två sjukhus	Studerar betydelsen av autonomi för anställdas proaktivitet och vilken effekt det kan ha för anställdas stöd till förändring	Longitudinell studie. Enkäter (t1: n = 166, 47 % och: n = 133, 33 %, t2: n = 74, 18 %) till flera olika personalkategorier på sjukhus.
Jimmieson m.fl. 2008	Australien Kommunal verksamhet	Studerar hur attityder, normer, och individens agerande samt den interaktiva effekten av gruppens normer och identitet predicerar vilja att delta i förändring	Tvärsnittsstudie. Enkäter (n = 151, 84 %) till olika personalkategorier inom 18 olika avdelningar inom en kommun
Jones & van de Ven 2016	USA 40 sjukhuskliniker, vårdcentraler och hemsjukvård	Studerar sambandet mellan förändringsmotstånd, dess konsekvenser och hur möjliga orsaker förstärks eller försvagas över tid	Longitudinell studie. Enkäter (n = 289, 33 %) till olika personalkategorier inom sjukhus, vårdcentral och hemsjukvård.
Kim m.fl. 2011	USA Sjukhus	Studerar förutsättningar eller faktorer som kan leda till förändringsstödande beteende och hur dessa kan variera under en förändring	Longitudinell studie. Enkäter (t1: n = 166, 47 %, t2: n = 207, 52 %) till olika personalkategorier på sjukhus

att vilja delta i förändringsarbete, sambandet mellan informationsgrad och deltagande i förändringsarbete samt om upplevelsen av delaktighet i förändringsarbetet kan predicera en individs intentioner. Studien, som genomförs i en kommunal verksamhet i Australien, analyseras genom hierarkiska regressioner. Resultatet visar att den utökade beteendeteorin kan förklara huvudsakliga medierande och modererande effekter på anställdas intentioner att delta i förändringsarbete och aktiviteter som stöder initiativ till förändring. Attityd, normer och viljemässig kontroll predicerar en individs intentioner att stödja en organisationsförändring, men utöver detta har även gruppens normer betydelse då individer som identifierar sig starkt med sin grupp i hög grad följer gruppens intentioner. Information, god

kommunikation samt delaktighet visar också högre intentioner att stödja aktiviteter och delta i förändringsarbetet.

De tre amerikanska studierna (Hornung & Rousseau, 2007; Jones & van de Ven, 2016; Kim m.fl., 2011) genomförs i en hälso- och sjukvårdskontext med olika personalkategorier. Hornung och Rousseau (2007) undersöker hur anställda vid två sjukhus upplever graden av autonomi, vilken betydelse autonomi har för proaktivitet och beslutet att stödja en förändring. Populationen består av tre grupper. Vid det första mätillfället samlas data in från två grupper, en från respektive sjukhus (tvärsnitt). Den tredje gruppen består av respondenter från båda sjukhusen som svarat vid två tillfällen (longitudinell). SEM-analys genomförs vid samtliga tillfällen, men då

antalet longitudinella respondenter är lågt (n = 74.) görs en enkel SEM-analys i den gruppen. Resultatet visar på betydelsen av autonomi i det vardagliga arbetet, vilket i sin tur har positiv påverkan när det gäller individens tro på sin egen förmåga, att ta egna initiativ och att aktivt stötta och delta i strukturella organisationsförändringar.

Kim m.fl. (2011) undersöker olika förutsättningar för positivt förändringsbeteende, det vill säga att aktivt delta, underlätta och bidra till förändring. Enkäter skickades ut till anställda vid ett sjukhus som genomgått en strukturell förändring vid två tillfällen, 18 månader (t1) och 24 månader (t2) efter förändringen. Data analyseras genom SEM-analys. Resultatet visar att olika förutsättningar har olika betydelse över tid. Vid det första mättillfället (t1) visade förväntade fördelar ett positivt samband med att stödja en förändring, medan man vid det andra mättillfället (t2) fann ett positivt samband mellan hur god man fann relationen till organisationen och om man valde att stödja förändringen. Studien visar att olika förutsättningar har olika betydelse över tid under en förändringsprocess och att arbetsgivare aktivt behöver stötta sina medarbetare och få dem involverade i förändringen.

Jones och van de Ven (2016) undersöker förändringsmotstånd och om orsaker till motstånd varierar under en långvarig förändring, där data samlas in under 3 år. Även om denna studie, till skillnad mot de som nämns ovan, har en mer ”negativ” inställning till förändring så tolkas resultat (motstånd) utifrån hur organisationer kan hantera detta. Populationen består av olika personalkategorier inom hälso- och sjukvård på 40 olika kliniker/avdelningar: sjukhus, primärvård och hemsjukvård. Enkäter med frågor rörande förändringsmotstånd, anledningar eller förutsättningar till motstånd och dess konsekvenser skickades ut under tre år. Data analyseras genom linjär regression i fem olika steg eller modeller, baserad på en faktoranalys. Studiens resultat visar att det finns ett samband mellan anställdas motstånd till förändring och minskat organisatoriskt engagemang samt lägre självskattad effekti-

vit. Detta samband visade sig bli starkare över tid. Vidare fann man samband mellan stödjande ledarskap och minskat förändringsmotstånd. Ett stödjande ledarskap kan minska eller mildra motstånd, och då främst under den senare delen av en förändring. Under den tidiga fasen av en förändring visar resultatet att organisatorisk rättvisa kan påverka förändringsmotstånd negativt, det vill säga minska förändringsmotstånd. Sammantaget visar studien att även om förändringsmotstånd kan minska anställdas engagemang och prestation över tid, kan ledare aktivt arbeta med att stötta sina anställda under hela förändringsprocessen och därmed lindra motstånd.

### **Organisatorisk förändringskompetens – mesonivå**

Av de sex studier som inkluderades på mesonivå var fem tvärsnittsstudier och två longitudinella studier. Två av studierna är amerikanska, en från Nederländerna, en från Finland, en från Australien och en från Portugal. Populationen i studierna varierar: fyra studier är gjorda inom offentlig verksamhet, en inom tillverkningsindustri och en avser en forskarskola. Majoriteten av studien behandlar ämnet ledarskap eller chefer. I studierna av Neves (2011), Szabla m.fl. (2014) och van der Voet (2016) är ledares kompetens eller förmåga att driva förändringsarbete i fokus.

Neves (2011) undersöker hur anställda i två offentliga organisationer i Portugal upplever ledarens kompetens och stöd vid en förändring och sambandet till deras organisatoriska engagemang. Båda organisationerna genomgick en större förändring, och antalet respondenter och svarsfrekvensen var relativt lika. Data analyserades genom SEM-analys. Resultatet visar att upplevt stöd från chef/ledare har en medierande effekt på ledarens upplevda kompetens och förändringsengagemang. Anställda som upplever sin chef/ledare som kompetent upplever också högre stöd eller support från denne, medan ledarens upplevda kompetens har ett (direkt) negativt samband med ett långvarigt eller fortgående förändringsengagemang. Detta kan, enligt Neves (2011), förklaras av att en

**Tabell 4: Översikt av kvantitativa studier på mesonivå**

Författare och årtal	Land och organisation	Fokus	Metoder och urval
Griffin m.fl. 2004	Australien Offentlig organisation	Studerar om organisationsförändring har olika påverkan på gruppens ledarskap och moral beroende på vem (på vilken nivå) som initierar förändringen	Longitudinell studie. Enkäter (t1: n = 3 355, 73 %, t2: n = 3 314, 72 %) till olika personalkategorier inom en offentlig organisation
Koivisto m.fl. 2013	Finland Offentlig organisation	Studerar betydelsen av huruvida organisationen och ledare upplevs som rättvisa under en förändring	Tvärsnittsstudie. Enkäter (n = 109, 54 %) till samtliga anställda inom en offentlig organisation
Neves 2011	Portugal Två offentliga organisationer	Studerar hur förändringsengagemang utvecklas och betydelsen av ledningens eller ledarens kompetens och support	Tvärsnittsstudie. Enkäter (n = 122, 77 % och n = 88, 77 %) till samtliga anställda inom två offentliga organisationer som genomgått stora förändringar: stadshus och universitet
Rubin m.fl. 2009	USA 7 fabriker/industrier	Studerar hur ledarens inställning till förändring påverkar de anställdas inställning	Tvärsnittsstudie. Enkäter till chefer på olika hierarkiska nivåer (n = 106, 80 %) och deras anställda (n = 933) på 7 olika fabriker
Szabla m.fl. 2014	USA Forskarskola	Studerar chefers kompetens att välja rätt förhandlingsstrategi beroende på hur förändringen ser ut	Tvärsnittsstudie. Enkäter (n = 88, 33 %) till doktorander och disputerade vid en forskarskola inom HRD
van der Voet 2016	Nederländerna Kommunal verksamhet	Studerar sambandet mellan närmaste chefs förändringsledarskap och medarbetares vilja eller engagemang inför förändring i byråkratiska (offentliga) organisationer	Tvärsnittsstudie, Enkäter (n = 515, 36 %) till anställda inom två olika kommunala enheter (administrativ personal undantagen)

ledares kompetens kan minska rädslan inför en förändring och vad den kan innebära i högre grad än stöd. Sammanfattningsvis visar studien att ledare som anses ha god kompetens och är stödjande vid en förändring ökar anställdas förändringsengagemang.

En annan kompetens hos en ledare är att kunna välja rätt strategi vid olika typer av

förändringar, vilket belyses i studien av Szabla m.fl. (2014). Studien utfördes på en forskarskola inom ämnet Human Resource Development (HRD), där en del av respondenterna var forskarstuderande och en del hade tagit sin doktorsexamen och var ute i arbetslivet. Enkäten innehöll frågor om hur mottagare till förändringar agerar vid olika typer av föränd-



ringar och olika förändringsstrategier. Data analyserades genom variansanalys. Resultatet visade till en del att beroende på om förändringen är en planerad eller kontinuerlig förändring krävs olika förändringsstrategier, vilket är ett ofta förekommande antagande. Samtidigt visar studien att det verkar finnas fler faktorer som inverkar på vilken strategi en ledare väljer, och att kunna tolka eller förstå och besluta om vilken strategi som ska väljas är en viktig kompetens hos en ledare.

I studien av Van der Voet (2016) är ledarskapet i offentliga, ofta byråkratiska, organisationer i fokus. En ledare i en byråkratisk organisation driver ofta en förändring som innebär nedskärningar, och studien undersöker sambandet mellan ledares förändringsledarskap och anställdas förändringsengagemang. En faktoranalys utfördes för att säkerställa att variabler föll in under de tilltänkta faktorerna i en SEM-modell som sedan skulle användas för själva analysen. Resultatet visar på indirekta samband via relevant kommunikation och graden av deltagande. Vidare visar resultatet att stöd från närmaste chef är av betydelse, samtidigt som ett förändringsledarskap behövs på alla nivåer i organisationen.

Koivisto m.fl. (2013) undersöker betydelsen av rättvisa under en förändring. En ledaregenskap som undersöks är om ledaren, såväl som organisationen, upplevs som rättvis av de anställda. Studien består av två delstudier, där den första delstudien endast bygger på samband och den andra delstudien bygger vidare på de samband man fann i den första delstudien. Den andra delstudien genomförs i en annan population, universitetsstudenter, där undersökningen utgår från ett scenario. Studenterna får därefter svara på en enkät om fiktiva händelser, hur de skulle reagera i olika arbetssituationer. Resultatet analyseras med variansanalys, vilket visar att när anställda upplever att ledaren behandlar alla i arbetsgruppen rättvist minskar känslan av hot vid en förändring.

Hur ledarens egen inställning till förändring påverkar de anställdas inställning undersöks i studien av Rubin m.fl. (2009). I studien deltog både medarbetare och chefer. Medarbetarna

fick även svara på frågor om och utvärdera sina chefer. Resultatet analyserades genom SEM-analys. Resultatet visar att ledare som har en cynisk inställning till förändring har en negativ påverkan på anställdas inställning och försämrar deras prestation. En cynisk inställning till förändring är även negativ för ledaren själv, då ledning och högre chefer skattar ledarens prestation och engagemang som lågt. Rubin m.fl. (2009) menar vidare att resultatet även indikerar det motsatta, att en ledare som tror att en positiv förändring är möjlig är mer transformativ i sitt ledarskap och är produktiv, vilket i sin tur har en positiv påverkan på de anställda.

Griffin m.fl. (2004) studerar skillnader i gruppens inställning till ledarskap och moral under en organisationsförändring beroende på vilken hierarkisk nivå i organisationen som initierar förändringen. Studien är longitudinell och baseras på två offentliga organisationer som genomgår en större förändring. Antalet respondenter är över 3 000 med en svarsfrekvens över 70 procent (t1 och t2), och analyser utförs genom SEM-analys. Resultatet visar att beroende på vilken hierarkisk nivå som förändringen initieras på får detta olika effekt på hur förändringen tas emot. Förändring som initieras från en arbetsledare eller chef på lägre nivå får mer stöd och positiv respons från arbetsgruppen än om förändringen kommer från ledningsnivå.

### **Organisatorisk förändringskompetens – makronivå**

På makronivå ingår två studier, en från Norge och en från Filippinerna. Studierna har olika fokus där den norska studien av Lines (2005) studerar organisationsförändring utifrån ett lärandeperspektiv, medan studien av Bordia m.fl. (2011) studerar hur organisation och förändringsledarskap kan relateras till anställdas attityd och rörlighet på ett universitet på Filippinerna.

Studien av Bordia m.fl. (2011) utgår från en modell, Poor Change Management History (PCMH), som har utvecklats av författarna och testas empiriskt i studien. Studien undersöker effekten av PCMH på arbetstillfredsstäl-

**Tabell 5: Översikt av kvantitativa studier på makronivå**

Författare och årtal	Land och organisation	Fokus	Metoder och urval
Bordia m.fl. 2011	Filippinerna Universitet	Studerar hur dåligt förändringsledarskap kan påverka anställdas attityd (tillit, arbetstillfredsställelse, cynism, öppenhet inför förändring) samt faktisk rörlighet och testar en modell	Longitudinell studie. Enkäter till anställda (n = 124, 62 %) inom olika akademiska avdelningar
Lines 2005	Norge Olika organisationer inom olika branscher	Studerar hur olika typer av organisationsförändringar kan leda till organisatoriskt lärande	Tvårsnittsstudie. Enkäter till mellanchefer (n = 88, 48 %) inom bank, försäkring, skeppsbyggeri och möbelsnickeri som deltagit i ett ledarskapsprogram

lelse, tillit, viljan att byta jobb och öppenhet inför förändring, samt om detta på sikt kan påverka faktisk rörlighet. Studien beskriver inledningsvis framtagandet av modellen och dess variabler. Modellen prövas sedan empiriskt vid två mätillfällen genom en SEM-analys. Resultatet av studien visar att tidigare erfarenheter från dåligt genomförda förändringar i organisationen (PCMH-modellen) leder till lägre tillit, lägre arbetstillfredsställelse och minskad öppenhet inför (nya) förändringar, högre cynism, ökar viljan eller intentionen att byta arbete samt predicerade faktisk rörlighet två år senare.

Den norska studien av Lines (2005) undersöker hur social accounts (ung. sociala företagsgemensamma värderingar eller policyer) samt deltagande under en förändring påverkar det organisatoriska lärandet. En modell utvecklas av författaren utifrån litteraturöversikter, och analys genomförs med hierarkisk regression. Resultatet visar att social accounts har ett direkt positivt samband med organisatoriskt lärande. Det gäller även för deltagande, men Lines (2005) menar att ett ökat deltagande samtidigt kan minska betydelsen av social accounts för det organisatoriska lärandet, det vill säga social accounts blir mindre betydelsefulla. Enligt Lines (2005) kan detta visa på betydelsen av att förtydliga och arbeta med företagets värderingar och expertis och därmed involvera de anställda för ökad förståelse under hela förändringsprocessen.

## Sammanfattning av de kvantitativa studierna

I denna kunskapssammanställning om förändringskompetens ingår tretton kvantitativa studier, sju tvårsnittsstudier och sex longitudinella studier. Fem studier är på mikronivå, sex på mesonivå och två studier på makronivå. Tre studier är skandinaviska (varav en från Sverige), två studier är från Västeuropa, två från Australien, fem från USA och en från Filippinerna. Studierna är publicerade under perioden 2004–2017. Utifrån vår definition av organisatorisk förändringskompetens (organisationens förmåga att utnyttja såväl befintlig kompetens inom organisationen och förmågan att använda och utveckla kompetens i syfte att möta behov av förändring) har de kvantitativa studierna beskrivna ovan kvalificerat sig genom relevans- och kvalitetsgranskning. Studierna har lite olika fokus, men det finns några gemensamma nämnare i de olika studierna:

1. Gemensamt för drygt hälften av studierna är ledarskapets betydelse vid en förändring, att driva eller ”navigera” rätt genom en förändring samt att undvika eller mildra motstånd eller hinder.
1. Medarbetares inställning eller attityd till förändring, vilket ofta påverkas av ledarens inställning.
1. Förutsättningar för förändring, där autonomi, delaktighet, information och kom-

munikation nämns som viktiga faktorer vid förändring.

1. Kompetens och organisatoriskt lärande vid förändring.

Flertalet av de kvantitativa studierna påtalar ledarskapets betydelse vid en förändring. En viktig egenskap som nämns i studien av Szabla m.fl. (2014) är att ledare bör kunna tolka, förstå och besluta om vilken strategi som är bäst lämpad vid olika tillfällen under en förändring. Ledarens inställning till förändring kan även påverka de anställdas inställning. En ledare som är positivt inställd till förändring har även en positiv påverkan på de anställdas inställning (Rubin m.fl., 2009). I studien av Griffin m.fl. (2004) nämns dock hierarkiska skillnader, där resultatet visar att förändringar som initieras från ledare på lägre nivå får mer stöd och respons från medarbetare än om förändringen kommer från högre ledningsnivå. Goda egenskaper hos en ledare under en förändring nämns i flera studier. En ledare bör vara rättvis (Koivisto m.fl., 2013), informera, ge stöd, främja delaktighet (van der Voet, 2016). En ledare som aktivt arbetar med och stöttar sina anställda kan därigenom lindra förändringsmotstånd (Jones & van de Ven, 2016). Detta kan vara av betydelse då Bordia m.fl. (2011) påtalar betydelsen av resultatet från tidigare förändringar i organisationen.

Även medarbetares inställning eller attityd till förändring har stor påverkan när det gäller huruvida en förändring kommer att lyckas eller inte. Augustsson m.fl. (2017) studerar hur öppenhet till förändring påverkar deltagandet vid en utbildningssatsning inför en förändring. Öppenhet inför förändring samt hur förändringen genomförs predicerar hur väl ny kompetens tas in och kommer att användas. Hur medarbetares attityder och normer predicerar intentionerna att stödja en organisationsförändring är något som undersöks i studien av Jimmieson m.fl. (2008). Författarna påtalar även betydelsen av gruppens normer eftersom många identifierar sig med sin grupp. I studien nämns information, god kommunikation och delaktighet som betydelsefulla faktorer som kan öka intentionen att stödja aktiviteter

och delta i förändringsarbetet.

Förutsättningar för förändring tas upp i några av studierna. Vilka av de faktorer som omnämns har en positiv betydelse för medarbetare under en förändring? Studien av Hornung och Rousseau (2007) visar på betydelsen av autonomi i det vardagliga arbetet. Autonomi har positiv påverkan när det gäller individens tro på sin egen förmåga, att ta egna initiativ och att aktivt stötta och delta i förändringsarbetet. Kim m.fl. (2011) menar att olika förutsättningar har olika betydelse över tid. Därför behöver arbetsgivare aktivt stötta sina medarbetare och involvera dem under hela förändringsprocessen.

Kompetens och organisatoriskt lärande vid förändring tas upp i två av studierna. Szabla m.fl. (2014) påtalar betydelsen av ledares kompetens att kunna välja rätt strategi vid olika typer av förändringar, att kunna tolka och förstå vad som händer och därefter välja rätt taktik eller strategi. Neves (2009) menar att anställda som anser att ledaren är kompetent upplever också en högre grad av stöd från denne. Ledare som anses ha god kompetens och är stödjande vid en förändring ökar i sin tur anställdas förändringsengagemang (Neves, 2009). Lines (2005) studie om organisatoriskt lärande vid förändring visar att social accounts och deltagande var för sig har ett positivt samband med organisatoriskt lärande, men att betydelsen av social accounts minskar vid ökat deltagande. Därför bör företag förtydliga och arbeta med sina värderingar och involvera anställda för att nå ökad förståelse under hela förändringsprocessen.

## Beskrivning av studier med flera metoder

I följande avsnitt presenteras de två studier med flera metoder som ingår i kunskapssammanställningen. Båda studierna har använt sig av både kvantitativa och kvalitativa data. I studien av Bartunek m.fl. (2006) undersöks hur en förändring tas emot av de som får genomföra de förändringar som andra personer initierat. Populationen består av sjuksköterskor vid ett amerikanskt sjukhus som genomgår en förändring på uppdrag av

en statlig myndighet. Förändringen innebär att sjuksköterskorna får större möjlighet att påverka och kontrollera arbetet, mer ansvar och ökat förtroende samt möjlighet att delta i beslutsprocesser. Data består dels av arkivdata från sjuksköterskeföreningen/sjuksköterskerådet (medlemskap), utlåtande från experter/forskare som följt förändringen samt enkäter till sjuksköterskorna. Enkäterna bestod till viss del av öppna frågor. Resultatet visar att sjuksköterskorna upplevde förändringen som positiv eller konsekvent. De förändringar som de informerats om och vilken effekt eller betydelse de skulle få för deras arbete stämde väl överens. De positiva förväntningar de hade införlivades, då sjuksköterskorna upplevde att de fick mer ansvar och ökad delaktighet vid beslut. De statistiska analyser som genomfördes (logistiska och multipla linjära regressionser, SEM-analys) visade att införandet av delad styrning upplevdes både ge fördelar och nackdelar men i olika mängd, beroende på hur delaktig i förändringen personen varit. Detta visar hur betydelsefullt det är för ledare eller förändringsagenter att ge en helhetsbild av förändringen och hur den ska genomföras, för att öka förståelsen och se vilka fördelar och nackdelar som kommer med förändringen.

Kavanagh och Ashkanasy (2006) undersöker betydelsen av ledarskap samt ledarens förändringsstrategier för organisationskultur och anställdas acceptans av förändring vid en sammanslagning av flera avdelningar eller institutioner vid tre olika universitet i Australien. Författarna följer förändringen vid de tre universiteten under en sjuårsperiod, och data samlas in vid fem olika tillfällen: enkäter till olika personalgrupper (t1 och t2), intervjuer med tre personer på institutionsnivå, enkäter till olika personalgrupper (t3) och 60 intervjuer med olika personalgrupper. Enkäterna skickades ut vartannat år under en period av sex år och innehöll frågor om organisationskultur (makt, roller, uppgift/prestation, stöd). Data analyserades genom variansanalys. Intervjuer genomfördes år sex och år sju. År sex genomfördes tre intervjuer, en person från varje universitet som var inblandat i förändringen, och år sju genomfördes 60 intervjuer

med olika personalgrupper. Intervjufrågorna var ställda med olika svarsalternativ eller graderingar och analyserades kvantitativt. Resultatet visar att beroende på vilken förändringsstrategi ledaren väljer att använda sig av varierar påverkan på organisationskulturen och därmed de anställdas upplevelse av autonomi och begränsningar eller styrning. Studien visar på betydelsen av en ledares förmåga att driva eller leda en förändring. Vid sammanslagningar är förändringen ofta påtvingad för ledaren, och det tar tid att få till stånd en förändring av organisationskulturen. Viktiga egenskaper hos en ledare är då att känna sympati med medarbetarna och att kommunicera att förändringsprocessen är transparent.

### **Sammanfattning av studier med flera metoder**

Båda studierna följer en strategisk förändring, initierad på myndighets- eller ledningsnivå. Studierna visar att en större förändring med syfte att ändra kulturen i en organisation och/eller förändra arbetssätt tar tid. Att ge en helhetsbild av förändringen, ge information och kommunicera är betydelsefulla faktorer samt att främja delaktighet. Kavanagh och Ashkanasy (2006) visar också på betydelsen av en ledares förmåga att kunna växla mellan olika ledarskapsstrategier under en förändring. Bartunek m.fl. (2006) menar att hur en förändring förmedlas, hur den kommer att gå till, för- och nackdelar, ökar förståelsen för varför den genomförs.

### **Beskrivning av kvalitativa studier**

I det följande beskrivs de kvalitativa studier som ingår i kunskapssammanställningen. De redovisas utifrån rubrikerna mikro-, meso- och makronivå. Totalt ingår tolv kvalitativa studier, varav en (Valleala, Herranen, Collin & Paloniemi, 2015) finns medtagen på både mikro- och makronivå eftersom studien redovisar resultat på båda nivåerna. Då det gäller kvalitativa studier finns inget uttalat intresse av att utreda och belägga orsakssamband, utan ofta handlar det om att utforska ett forskningsområde, pröva olika teorier och exempelvis via fallstudier verifiera eller falsifiera teorier. Kvalitativa stu-

**Tabell 6: Översikt av studier med flera metoder**

Författare och årtal	Land och organisation	Fokus	Metoder och urval
Bartunek m.fl. 2006	USA Sjukhus	Studerar hur förändrings-initiativ tas emot av "mottagaren" (i studien sjuksköterskor)	Tvärsnittsstudie. Data består av arkivdata, expertutlåtanden (n = 4) och enkäter (n = 501, 48,5 %).
Kavanagh & Ashkanasy 2006	Australien 3 Universitet	Studerar betydelsen av ledarskap och förändringsstrategier på organisationskultur och huruvida individer accepterar förändring (sammanslagning)	Longitudinell studie, triangulering, 5 datainsamlingstillfällen; 3 kvantitativa (enkäter (t1: n = 203, 38 %, t2: n = 152, 73 % av 203, t3: n = 123, 81 % av 152)) och 2 kvalitativa (3 resp. 60 intervjuer med anställda inom samtliga campus).

dier kännetecknas vidare av att de har utforskande (explorerande) och beskrivande syften till skillnad mot kvantitativa studier som ofta har förklarande syften (Silverman, 2015).

### **Organisatorisk förändringskompetens – mikronivå**

Här presenteras de kvalitativa studier på mikronivå som ingår i kunskapssammansättningen. Det handlar om sex studier som klarat de relevans- och kvalitetskriterier som ställts upp (Hetzner, Gartheimer, Heid, & Gruber, 2008; Huy, 2002; Rowland, McMillan, Martmianakis & Hodges, 2018; Stensåker, Falkenberg, & Grønhaug, 2008; Stensåker & Meyer, 2012; Valleala, Herranen, Collin & Paloniemi, 2015). De är sinsemellan olika: fyra av dem fokuserar på anställdas reaktioner i planerade förändringar, en handlar om mellanchefer betydelse i förändringsförlopp och en behandlar lärande i relationen mellan sjukvårdspersonal och patienter i planerade förändringar. De ingående studierna presenteras översiktligt i tabell 7.

Fyra av de inkluderade studierna på mikronivå behandlar förändringskompetens: Hetzner m.fl., 2009; Stensåker m.fl., 2008, 2012 samt Valleala m.fl., 2015.

I den första av dessa (Hetzner m.fl., 2009) studeras anställdas uppfattningar av planerade förändringar på deras arbetsplats, möjligheter till lärande i förändringsprocesser och därtill

vilka faktorer som stöder respektive begränsar möjligheter till lärande. Den aktuella förändringen handlar om införande av ett nytt, standardiserat, arbetssätt för klientrådgivning. Studien bygger på intervjuer av bankrådgivare vid ett tyskt bankkontor. En viktig teoretisk utgångspunkt är att förändringar på arbetsplatsen och förändringar av arbetsuppgifter ses som nära kopplat till lärande. Förändringen påverkade klientrådgivarnas arbete på flera sätt. Arbetet uppfattades efter förändringen som mer rutinartat, (tids)intensivt och komplext. Samtidigt innebar förändringen vissa möjligheter till lärande, exempelvis av nya dataprogram, och att sätta sig in i ett nytt tjänsteutbud riktat till kunderna. En del av detta lärande medförde större samverkan mellan klientrådgivarna. Vilka viktiga stödjande respektive begränsande faktorer framkom? Fyra olika grupper av faktorer beskrivs:

1. Betydelsen av delaktighet i förändringen. Merparten av klientrådgivarna upplevde sig inte som delaktiga.
1. Tillgång till stöd och kompetens. Eftersom det interna stödet i banken fungerade dåligt tog rådgivarna i stället stöd av varandra för att komma framåt i det nya arbetssättet. De korta utbildningar som genomfördes upplevdes som otillräckliga.
1. Likheter i upplevd påverkan av förändringen. Merparten av rådgivarna upplevde

**Tabell 7: Översikt av kvalitativa studier på mikronivå**

Författare och årtal	Land och organisation	Fokus	Metoder och urval
Hetzer m.fl., 2009	Tyskland Bank	Studerar hur anställda uppfattar planerad förändring och möjligheter till lärande	Intervjuer med 10 kundrådgivare
Huy 2002	USA Enheter i större it-företag	Studerar hur mellanchefer kan bidra till att anställda bibehåller en emotionell balans i radikala förändringar	Longitudinell fallstudie, snöbollsurval, 265 intervjuer med flera personalkategorier, merparten högre chefer och mellanchefer
Rowland m.fl., 2018	Kanada Förändring i olika enheter i ett sjukvårdssystem	Studier av förändringar i sjukvård med syftet att öka patienters deltagande i vården	Fallstudie, 26 intervjuer med personal och patienter från olika enheter
Stensåker m.fl., 2008	Norge Tre enheter i ett större företag	Studerar hur genomförande av planerade förändringar påverkar meningsskapande hos anställda	Longitudinell fallstudie, intervjuer (84) med personal på olika nivåer, observationer (39) samt dokumentstudier
Stensåker m.fl., 2012	Skandinavien 10 företag i Skandinavien	Betydelsen av tidigare erfarenheter av förändringar och hur anställda reagerar på organisatorisk förändring	Två fallstudier av organisatorisk förändring i 10 företag, 50 intervjuer med olika personalkategorier
Valleala 2015	Finland Sjukhus, akutavdelning	Studerar möjligheter till lärande i en planerad förändring	Longitudinell fallstudie av akutsjuksköterskor, observationer av möten och intervjuer (16)

att de påverkades på ungefär samma sätt, vilket bidrog till mer samverkan mellan rådgivarna.

1. Bedömning av arbetsprestationer. Förändringen medförde att rådgivarnas arbetsprestationer i ökande grad bedömdes individuellt, vilket medförde ökad konkurrens inom gruppen, något som hämmade lärandet.

Den andra studien (Stensåker m.fl., 2008) handlar om hur anställda påverkas av planerad förändring, särskilt med avseende på hur de skapar mening (sensemaking) i förändringsprocessen. Den förändring som studeras sker i tre olika enheter i ett större norskt företag inom oljeindustrin genom en longitudinell fallstudie som pågår i fyra år, baserad på ett stort antal intervjuer och observationer. Förändringen handlar om att göra om och effektivisera strukturer, arbetsprocesser, ledarskapsstilar och kontrollsystem samt införande av ett nytt it-system. Förändringen beskrevs av ansvariga som det största och mest riskabla förändringsprojektet i företagets historia. Stu-

dien utgår från begreppet meningsskapande ("sensemaking", Weick, 1995) och kan beskrivas som konstruktion (och rekonstruktion) av olika involverade parter för att skapa mening i syfte att förstå den aktuella förändringen. Det närliggande begreppet meningsgivande ("sensegiving") beskrivs som en process som syftar till att påverka meningsskapande hos andra i organisationen för att omdefiniera den organisatoriska verkligheten. Resultaten från de tre olika enheterna visade flera viktiga skillnader. I den enhet som betecknas som "business unit 1", BU1, genomfördes förändringarna stegvis, en förändring i taget och med begränsad delaktighet från de anställda. Det här medförde att de anställda inte fick möjlighet att utveckla en helhetsförståelse av förändringen. Tillvägagångssättet medförde också att förändringarna drog ut på tiden. I BU2 valdes en annan strategi som kännetecknades av mer delaktighet och av en noggrann och mycket detaljerad planering av förändringen, vilket också medförde svårigheter för de anställda att förstå helheten, såväl som när och hur

förändringar skulle genomföras. I både BU1 och BU2 fanns starka inslag av meningssgivande från cheferna. I BU3 valdes ett tillvägagångssätt baserat på högre delaktighet och på dialoger och diskussioner mellan parter, inte minst mellan företag och fack, särskilt under planeringsprocessen. Här resulterade den meningsskapande processen i en mer kollektiv förståelse av förändringen som sedan genomfördes stegvis. Författarna menar att studien utgör ett stöd för att delaktighet i planerade förändringsprocesser skapar motivation, och kan ses som ett stöd för ett mer gemensamt meningsskapande när det gäller planerade organisatoriska förändringar. Studien pekar också på att det finns en fara i att se delaktighet i organisatoriska förändringar (exempelvis under planeringsfasen) som avgörande för lyckade förändringar. Skälen för detta är flera. Delaktighet i planering är i sig ofta otillräcklig; det är då förändringar börjar implementeras som problem kan uppstå. Delaktighet är ofta satt under tryck, varvid tidsbrist och inre/yttrre krav kan begränsa kvaliteten på delaktigheten. Planer är sällan bra utgångspunkter för att utöva delaktighet, inte minst med tanke på att de ofta ändras eller inte alls används.

I den senare studien av Stensåker m.fl. (2012) riktas intresset mot anställdas tidigare erfarenheter av större organisatoriska förändringar och hur dessa kan ha betydelse för anställdas reaktioner i pågående organisatoriska förändringar. Studien bygger på två fallstudier där intervjuer genomförts med representanter för olika personalkategorier i tio skandinaviska företag. Resultaten visar att de som har tidigare erfarenheter av större organisatoriska förändringar i högre grad intar en mer lojal position i pågående förändringar. Den här gruppen består av dels de som accepterar eller stöder förändringen (acceptance), dels de som – trots en mer negativ hållning till förändringen – intog en hållning som ”jag gillar inte förändringar, men det är nog bäst att vara med”. De utvecklade med andra ord en cynisk inställning (s. 114). Gruppen med begränsade erfarenheter var mer osäkra och frustrerade inför den aktuella förändringen och hade en betydligt längre process för att utveckla lojali-

tet med förändringen. Andra viktiga faktorer för att förstå i vilken utsträckning medarbetarna utvecklade lojalitet till förändringen är vilka slags erfarenheter som uppkommer i själva förändringsprocessen (positiva eller negativa) och individens egen förändringsförmåga (”change capability”), dvs. i vilken grad individen kan hantera osäkerhet och låg grad av kontroll. Positiva erfarenheter från förändringsprocessen förefaller bidra till en högre grad av lojalitet, medan negativa processerfarenheter leder till lägre grad av lojalitet (även cynism). Författarna beskriver tre viktiga bidrag till forskningsområdet. För det första kan förändringsmotstånd inte enbart förstås utifrån individens personliga egenskaper och attityder utan bör också förstås i relation till tidigare erfarenheter av organisatoriska förändringar. För det andra spelar det roll vilken typ av erfarenhet från förändringar som är aktuell. Vissa erfarenheter förefaller bidra till cynism, andra till acceptans. För det tredje visar studien att förändringsförmåga finns och kan utvecklas på individnivå. Då det gäller utveckling av förändringsförmåga hos anställda har chefer och arbetsledare en viktig roll att spela.

Studien av Valleala m.fl. (2015) är inriktad på att belysa anställdas möjligheter till lärande i organisatoriska förändringsförlopp. Empirin bygger på intervjuer med akutsjuksköterskor i arbetsledande befattningar (”chief duty nurses”) och på observationer vid möten och i det dagliga arbetet vid ett sjukhus. Den longitudinella studien pågick under 2,5 år. Inom kliniken arbetar erfarna sjuksköterskor som arbetsledare under sitt skift. Förändringen innebar att nya arbetsuppgifter tillfördes akutsjuksköterskan och att ansvar och befogenheter förändrades. Samtidigt infördes ett snabbspår (”fast track”) för behandling av mindre åkommor. De planerade förändringarna diskuterades vid flera personalmöten, men på grund av skiftgången hade inte alla möjlighet att delta. Merparten av alla viktiga beslut togs i en planeringsgrupp sammansatt av chefer. De förändringar som genomfördes möttes hos sjuksköterskorna av en viss osäkerhet beträffande utfallet av förändringarna,

däremot inte av något förändringsmotstånd. Resultaten pekar vidare på att delaktighet i förändringsprocesser är centralt för utfallet av förändringar. Innebörden av delaktighet i studien beskrivs som mer mångfacetterad än i liknande studier eftersom både problemlösning och beslutsfattande framstod som viktiga aspekter av delaktighet för sjuksköterskorna i förändringsprocessen. Genom att det fanns visst utrymme för sjuksköterskorna att föra fram egenupplevda problem och föreslå förändringar i arbetssätt fick detta en viss (men begränsad) påverkan på hur förändringarna genomfördes. För att öka möjligheterna till individuellt lärande i förändringsprocesser krävs enligt författarna 1) ökad delaktighet i planering och beslutsfattande, 2) identitetsarbete, dvs. stöd för att förändra synen på arbetsuppgifter och arbetsroller samt 3) utbildning som stöd för införande av nya arbetsrutiner. Samtliga dessa punkter var otillräckliga.

Även Rowland m.fl. (2018) studerar förändringar i sjukvård där syftet är att öka patienters deltagande i vården i Ontario, Kanada. Sjukvårdssystemet genomgick planerade förändringar i syfte att öka patientmedverkan i vården. Den grupp som studerats är s.k. patientrådgivare ("patient advisers"), dvs. personer som har erfarenhet av att vara patienter och som nu var pensionerade eller sjukskrivna. Studien utgår inte från någon uttalad teori, men beskrivs vara inspirerad av Latour och Foucault. Totalt ingick 20 personer i studien, varav 14 patientrådgivare och resten vårdpersonal. Analys av resultaten visar att patientrådgivares betydelse kan beskrivas utifrån tre olika subjektiva positioner som också, var och en, bidrar till deras legitimitet i organisationen. Den första positionen handlar om hur patientrådgivarnas erfarenheter bidrar till ökad förståelse av hur vården fungerar. Den andra positionen knyter an till den första genom att patientrådgivarna blir trovärdiga med hjälp av övertygande berättelser ("narratives") om sina erfarenheter. Utifrån en tredje subjektiv position kan patientrådgivaren förstås som en kritisk vän som bidrar med utvecklande kritik och samtidigt förmår hålla distans till organisationen. Sammantaget visar resultaten att

det är möjligt att lära av patientrådgivare och låta deras erfarenheter ha betydelse i pågående förändringar i organisationen.

I många organisationer finns en spänning mellan behov av kontinuitet i vardagen och behov av förändring, inte minst synlig på individnivå. Anställda söker förutsägbarhet och pålitlighet, samtidigt som de söker ny stimulans och personlig utveckling. Det här ställs på sin spets då organisationer genomgår radikala förändringar. Huy (2002) är intresserad av vilken roll mellanchefer har under en radikal förändring och särskilt hur de förmår balansera anställdas känslomässiga behov under förändringen. En utgångspunkt är att individer förefaller mer benägna att delta i kollektiva åtgärder, till exempel genomföra större förändringar, när det finns förtroende, stöd eller organisationsidentifiering. En del av utmaningen i radikala förändringar handlar då om att stödja en emotionell balans. Studien genomfördes i ett större amerikanskt it-företag i en longitudinell studie över tre år, baserad på 265 intervjuer med flera personal-kategorier, merparten högre chefer och mellanchefer. Det aktuella företaget tvingas under en kort period, beroende på en avreglering av marknaden och ökad global konkurrens, till flera radikala förändringar: byte av ledningsgrupp och vd, divisionalisering av företaget och reduktion av personalstyrkan. Resultatet av studien visar att mellancheferna haft betydelse i två viktiga avseenden. Genom att vara uppmärksamma på personalens emotionella behov i förändringen kunde den dagliga verksamheten fortgå utan störningar. De mer erfarna mellancheferna hade också förmågan att, genom försök och misslyckanden, lära sig mer om vad som krävdes av dem då företaget genomgick stora förändringar. Genom att balansera personalens emotionella behov i spänningen mellan kontinuitet och förändring vidgades deras inlärningsrepertoar.



**Tabell 8: Översikt av kvalitativa studier på mesonivå**

Författare och årtal	Land och organisation	Fokus	Metoder och urval
Balogun 2003	Storbritannien Nyligen privatiserat sjukhus	Mellanchefers roll i större organisatoriska förändringar	Fallstudier av tre enheter, dagböcker, telefonintervjuer och intervjuer med 26 mellanchefer
Balogun & Johnson 2005	Storbritannien Nyligen privatiserat sjukhus	Mellanchefers menings- skapande i organisatoriska förändringar	Fallstudier av tre enheter, dagböcker, telefonintervjuer och intervjuer med 26 mellanchefer
Westerberg & Tafvelin 2015	Sverige Hemtjänst	Ledares betydelse för förändringsengagemang	Longitudinell studie, intervjuer i två omgångar med arbetsledare (10) och mellanchefer (8)

### *Organisatorisk förändringskompetens – mesonivå*

I det följande avsnittet presenteras de kvalitativa studier på mesonivå som ingår i kunskapssammanställningen. De utgörs av totalt tre studier som klarat relevans- och kvalitetskriterierna: Balogun (2003), Balogun & Johnson (2005) och Westerberg & Tafvelin (2015). Studierna är sinsemellan olika och behandlar meningsskapande hos förändringsagenter, mellanchefer som förändringsmediärer samt en studie som är inriktad mot hur ledare kan skapa engagemang ("commitment") för förändring. De ingående studierna presenteras översiktligt i tabell 8.

Mellanchefer har traditionellt setts som en förenande länk ("linking pin") mellan högsta ledningen och den operativa kärnan i organisationen och som förmedlare av information uppåt och beslut nedåt i organisationen. Men ofta ses de också som en grupp eller en nivå i organisationer som har en negativ och bromsande inverkan på organisatoriska förändringar, och i de fall det sker en omorganisation i riktning mot en mer platt organisation tas ofta mellanchefer bort. I studien av Balogun (2003) studeras i tre fallstudier mellanchefernas betydelse i en omfattande förändringsprocess som innehöll förändringar av struktur, system, arbetsmetoder och organisationskultur. Tre aspekter stod i centrum: chefernas uppfattning av den pågående förändringen, deras olika roller i implementeringsprocessen samt faktorer som stödde respektive hindrade

mellancheferna att gå in i nya roller. Empiriska data kom från fallstudier av tre enheter i ett nyligen privatiserat sjukhus. Förändringen drevs uppifrån-och-ner av högre chefer med stöd från konsulter. Mellancheferna upplevde en förskjutning i deras roller och relationer under förändringen. Från att tidigare haft tydliga roller och arbetsbeskrivningar fick de nu utveckla nya roller och arbets sätt för att kunna stödja de pågående förändringarna. Resultaten visar att mellancheferna i förändringen måste hantera fyra utmaningar. Den viktigaste utmaningen (och som påverkar de andra) handlar om att skapa mening (Weick, 1995) när det gäller den egna nya rollen. De övriga handlar om att stödja andra i förändringen, att hålla i gång den dagliga verksamheten samt att genomföra beslutade förändringar. Meningskapande i den nya rollen är en i hög grad social process baserad på diskussioner med kollegor och högre chefer och där ett viktigt gemensamt lärande äger rum. Resultaten pekar vidare på att i de fall det går att identifiera motstånd mot förändring hos mellancheferna kan motståndet kopplas till otillräckliga organisatoriska resurser, framför allt brist på tid och brist på stöd för mellancheferna. Eftersom mellanchefernas uppgifter i stor utsträckning innefattar att tolka, förstå och översätta olika innebörder av förändring mellan olika parter menar författaren att benämningen förändringsintermediär ("change intermediary") fångar rollen som mellanchef på ett bättre sätt.

I en annan studie av Balogun & Johnson (2005) ifrågasätts den gängse bilden av planerad förändring som rationell och målstyrd, och beskrivs i stället som en icke-linjär process, beroende av kontext, svår att predicera och som ofta leder till oväntade resultat. I fokus står även här den organisation som beskrivits i det föregående, det vill säga ett nyligen privatiserat sjukhus som studerats i tre fallstudier med dagböcker och intervjuer med mellanchefer och högre chefer, och där en stor del av den teoretiska referensramen bygger på Weick (1995). Analysen av resultaten görs i två steg. I det första steget beskrivs hur mellancheferna skapar en subjektiv förståelse av förändringen. I ett andra steg kopplas mellanchefernas meningsskapande till de resultat som gradvis växer fram ("emergent change outcomes"). Författarna skiljer på två typer av processer av meningsskapande: vertikala (mellan mellanchefer och högre chefer) och horisontella (inom gruppen mellanchefer). Resultaten visar att den största delen av meningsskapandet äger rum cheferna sinsemellan (horisontellt) utan närvaro av högre chefer, snarare än med högre chefer (vertikalt). Därutöver berör vertikalt meningsskapande ofta formell planering och mål med förändringen, medan det horisontella meningsskapandet är av informell karaktär och berör förändringar i arbetet som mellanchefer. Medan det vertikala meningsskapandet ofta kopplas till formella dokument och planer, så ingår i det informella också rykten, historier och skvaller. Resultaten pekar vidare på att det finns stora utmaningar när det gäller att på ett kontrollerat sätt driva omfattande planerade förändringar mot uppställda mål. Att leda förändring handlar mot bakgrund av resultaten inte om att styra, leda och kontrollera, utan snarare om att stödja och skapa förutsättningar för en mer gemensam process för meningsskapande i fråga om syfte, mål och förväntade utfall av förändringen.

Hemtjänsten utgör en viktig del av äldreomsorgen i Sverige och har under senare år genomgått stora organisatoriska förändringar. Flera studier pekar på att arbetet inom hemtjänsten blivit mer ansträngande för hem-

tjänstpersonalen, och chefer har visat sig ha en stor betydelse för personalens arbetsmiljö. I en studie av Westerberg och Tafvelin (2015) studeras chefernas betydelse för att skapa engagemang för förändringar i hemtjänsten. Studien har genomförts i en svensk kommun och bygger på intervjuer med arbetsledare och mellanchefer som genomfördes vid två tillfällen (ett års mellanrum). Frågor som ställdes i studien gällde ledarnas syn på förändring och hur den förändrades över tid, vilka faktorer som påverkade inställningen till förändring och förekomsten av stress i arbetet. Vid den första intervjun uttryckte ledarna en heterogen syn (både negativa och positiva omdömen) visavi de planerade förändringarna, en syn som över tid kom att bli mer likartad. Flera bidragande orsaker till en ökande homogenitet diskuteras. De mest emotionellt positivt engagerade ledarna kom att konfronteras med flera hinder för förändringen, medan andra från början mer negativt inställda ledare gradvis kommit att acceptera och samtycka till förändringen. Andra orsaker till en över tid ökande likhet i uppfattningar kopplas även till en chefsutbildning som genomfördes mellan de två intervjutillfällena samt de möten med ledningen som hölls varannan vecka under den studerade perioden. En övergripande slutsats är att inställning till förändring inte är given utan förändras över tid, och att återkommande möten mellan olika nivåer i organisationen kan bidra till en högre grad av samsyn.

### *Organisatorisk förändringskompetens – makronivå*

I det följande avsnittet presenteras de kvalitativa studier på makronivå som ingår i kunskapssammanställningen. De utgörs av totalt fyra studier som klarat relevans- och kvalitetskriterierna: Alänge & Steiber (2009); Clark, Gioia, Ketchen Jr. & Thomas (2010); Valleala, Herranen, Collin & Paloniemi (2015); Wylie & Sturdy (2018). Studierna är sinsemellan olika och behandlar styrelsens betydelse för uthålliga förändringar, innebörden av organisatorisk identitet i förändringsförlopp, förändring och möjligheter till lärande på organisatorisk nivå

**Tabell 9: Översikt av kvalitativa studier på makronivå.**

Författare och årtal	Land och organisation	Fokus	Metoder och urval
Alänge & Steiber 2009	Sverige Två större industriföretag och ett sjukhus	Styrelsens betydelse för uthålligheten i organisatoriska förändringar	Tre fallstudier. Intervjuer (18) med vd, styrelseordförande, styrelsemedlemmar och andra nyckelpersoner
Clark m.fl. 2010	USA Två organisationer inom sjukvård	Den organisatoriska identitetens betydelse för framgångsrik organisatorisk förändring	Longitudinella fallstudier, intervjuer, deltagande observation och dokumentstudier. Återföring av resultat till respondenter
Valleala 2015	Finland Sjukhus, akutavdelning	Studerar möjligheter till lärande i en planerad förändring	Longitudinell fallstudie av akutsjuksköterskor, observationer av möten och intervjuer (16)
Wylie & Study 2018	Storbritannien 24 organisationer från privat och offentlig sektor	Identifiera, beskriva och bedöma olika former av kollektiva förändringsagenter	Fallstudier. Intervjuer med 96 förändringsagenter i olika organisationer

samt en studie som identifierar och diskuterar kollektiva former av förändringsagentskap. De ingående studierna presenteras översiktligt i tabell 9.

Tidigare studier om stora, planerade förändringar av organisatoriska system visar att en hög andel av dessa inte når sina mål. Exempelvis beskrivs införande av kvalitetssystem (TQM, Total Quality Management) endast når målen i 10–30 procent av fallen. En viktig faktor som förts fram i sammanhanget är att större organisatoriska förändringar tar lång tid, ofta längre tid än den tid vd (CEO) och högre chefer finns kvar i organisationen. Mot denna bakgrund undersökte Alänge & Steiber (2009) vilken roll styrelsen har för uthålligheten i genomförande av större organisatoriska förändringar. Studien baseras på tre fallstudier som avser införande av nytt kvalitetssystem (TQM) i ett sjukhus och nytt produktionssystem (Lean Production) i två företag. Resultaten visar att vd:s engagemang för den planerade förändringen hade stor betydelse, men att även styrelsen är viktig för uthålligheten i förändringar i flera viktiga avseenden. Styrelsen bör ha en förståelse för sin egen roll

som betydelsefull för att bidra till uthållighet i förändringen. Styrelsens arbete för att stödja organisationsförändringar, både i möten och mellan möten, bör kännetecknas en öppen, nyfiken och samarbetsinriktad kultur, snarare än ett ensidigt fokus på kontroll. Vidare bör styrelsen inom sig rymma tillräckliga erfarenheter och kompetens (eller se behovet av att stärka kompetensen) för att kunna stötta en organisatorisk förändring och kunna använda den samlade kompetensen i ett stödjande styrelsearbete. Avslutningsvis pekar författarna på flera indikatorer som kan användas för att bedöma styrelsens förmåga att utgöra ett stöd för uthållighet i organisatoriska förändringar: styrelsens samlade erfarenhet av styrelsearbete, kartläggning av medlemmarnas nätverk – vilka andra kompetenser finns i dessa nätverk, tidigare samarbete med forskare, antal styrelsemöten per år (vanligen få) och antal kontakter mellan styrelse och vd, förekomst av en plan för att ersätta en vd som plötsligt slutar.

Omfattning och storlek på planerade organisatoriska förändringar beskrivs av Bartunek & Moch (1987) i tre olika nivåer: förändring av första, andra och tredje ordningen

(”first-order”, second-order and third-order change”). Den första ordningens förändring är av mindre omfattning, exempelvis införande av nya rutiner. Den andra ordningen innefattar mer omfattande förändringar, exempelvis införande av nya strategiska mål. Den tredje ordningen innebär omfattande och radikala organisatoriska förändringar, exempelvis sammanslagning av företag. Den senare typen av förändring studeras av Clark m.fl. (2010), närmare bestämt en sammanslagning (”merger”) av två organisationer inom sjukvården som studeras longitudinellt baserat på observationer, intervjuer och dokument. Utgångspunkten är vad som händer med upplevelsen av den organisatoriska identiteten då två organisationer slås samman, eller som det uttrycks i studien: ”Who are we as an organization?” Studien bygger på teorier om meningsskapande (”sensemaking”) och meningsgivande (”sensegiving”, Weick, 1995), där särskilt sensegiving används av högre chefer för att påverka personalens meningsskapande. Den förmodligen viktigaste utmaningen för ledningsgruppen i de två organisationerna är att ge mening till sin primära intressent och motsvarighet – den framtida partnern. Från detta perspektiv beror en sammanslagning i hög grad på förmågan hos de högsta ledningsgrupperna i varje organisation att omorientera sitt nuvarande tänkande och agera för medlemmarnas meningsskapande i båda organisationerna. Människor i varje organisation som ska slås samman måste därför antingen revidera eller avstå från sina befintliga uppfattningar (inklusive deras organisatoriska identitet) och i stället finna nya och gemensamma uppfattningar om en ny och förändrad organisatorisk identitet. De två organisationerna hade stora problem att komma framåt i processen – de saknade förmågan att besvara frågan: ”Who are we as an organization?” Processen fortgick, utan större framsteg tills en chef, nästan som av en tillfällighet, föreslog ”låt oss kalla den framtida organisationen Newco, men det är bara tillfälligt och inget bindande”. Genom att börja prata om den framtida organisationen som en tillfällig konstruktion och icke-bindande kunde processen

gå vidare. Den tillfälliga konstruktionen av den framtida organisationen var tillräckligt vag för att tillåta olika synsätt, men inte så vag att den upplevdes som helt okänd och hotande. Bilden av den kommande organisationen fungerade som en övergångsidentitet, och som ett övergångsobjekt (boundary concept) som kunde användas för att överbrygga skillnader i uppfattningar mellan chefer och anställda i de två organisationerna.

Studien av Valleala m.fl. (2015) är inriktad på att belysa anställdas möjligheter till lärande i organisatoriska förändringsförlopp. Empirin bygger på intervjuer med akutsjuksköterskor i arbetsledande befattningar (”chief duty nurses”) och på observationer vid möten och i det dagliga arbetet vid ett sjukhus. Den longitudinella studien pågick under 2,5 år. Studien har tidigare presenterats i avsnitt 3.3.1, men redovisas även här eftersom den också beskriver möjligheter till organisatoriskt lärande. Inom kliniken arbetar erfarna sjuksköterskor som arbetsledare under sitt skift. Förändringen innebar att nya arbetsuppgifter tillfördes akutsjuksköterskan och att ansvar och befogenheter förändrades. Samtidigt infördes ett snabbspår (”fast track”) för behandling av mindre åkommor. De planerade förändringarna diskuterades vid flera personalmöten, men på grund av skiftgången hade inte alla möjlighet att delta. Merparten av alla viktiga beslut togs i en planeringsgrupp sammansatt av chefer. De förändringar som genomfördes möttes hos sjuksköterskorna av en viss osäkerhet beträffande utfallet av förändringarna, däremot inte av något förändringsmotstånd. Genom deltagande i delar av förändringsprocessen ökade sjuksköterskornas möjligheter till organisatoriskt lärande, särskilt i förberedelserna och diskussionsfaserna av förändringen, genom att uttrycka problem och diskutera lösningar. Det mest framträdande av de problem som uttryckts var bristen på sjuksköterskor i akutavdelningen, och förslag till nya metoder lades fram, t.ex. ändringar av chefssjuksköterskemodellen. Lärmöjligheterna på organisationsnivå ökades när problemidentifiering och lösningsförslag uppmärksammades och beaktades av cheferna i arbetet med

att utveckla arbetet vid kliniken. Förslagen på nya arbetssätt ledde till förändringar i organisatoriska roller, kompetens och praxis.

I studier av organisationsförändringar finns ofta ett intresse för s.k. förändringsagenter ("change agents"). Benämningen kommer från Lewin och var en viktig term inom den framväxande OU-rörelsen. Förändringsagenter är ofta individer som finns antingen i organisationen eller utanför, exempelvis i form av konsulter, och i studier av planerade förändringar finns ofta ett intresse för förändringsagenter. Agentskapet är kopplat till enskilda individer, inte sällan i form av chefer som tar rollen av förändringsagent. Det har riktats kritik mot den här inriktningen av forskning om förändringsagenter som alltför individinriktad och intresserad av förändringsagenter som en slags "hjältar" (Caldwell, 2003). I studien av Wylie & Sturdy (2018) riktas i stället intresset mot kollektiva former av förändringsagenter, och de definieras som individer i fast anställning som förstår att en väsentlig del av deras roll involverar hanteringen av förändringar. De arbetar med definierade projekt eller program för förändring och är en del av ett formellt team eller enhet som har ett definierat ansvar för att leverera förändringar (s. 317). Studien av Wylie & Sturdy bygger på ett stort antal intervjuer med förändringsagenter i 24 olika organisationer (privata och offentliga). I resultaten beskrivs fyra olika former av kollektiva förändringsagenter: transformers, specialists, enforcers och independents. De här grupperna eller enheterna skiljer sig åt i två viktiga avseenden: a) graden av inbäddning i organisationen (från helt inbäddade till låg inbäddning), och b) förändringens omfattning (av hela eller av delar av organisationen). Transformers (den minst vanliga formen) ska leverera stora förändringar över hela organisationen, de är ofta fristående från andra organisatoriska enheter (har låg inbäddning) och har en temporär karaktär, dvs. de löses upp när uppdraget är klart. Transformers möts ofta av misstroende från andra enheter eftersom ansvaret för resultat och effekter av förändringen ofta är otydligt. Exempel: en grupp som får i uppgift att genomföra en kraftig reduktion

av personal. Specialister har ansvar för mer begränsade förändringar och har högre grad av inbäddning. Exempel: it- och HR-avdelningar. De är experter inom sina respektive områden och får specifika uppdrag, men kan möta motstånd beroende på traditionella uppfattningar, exempelvis föreställningar om "vad hr ska ägna sig åt". Enforcers (förstärkare) har i likhet med transformers ett övergripande organisationsfokus i sin uppgift och har hög grad av inbäddning i organisationsstrukturen, ofta en grupp nära högsta ledningen som används för olika utredningsuppdrag. Genom närheten till ledningen möttes ofta enforcers av misstänksamhet från andra delar av ledningen ("sitter i knäet på ledningen"). Den sista gruppen, independents, är grupper som används för att driva begränsade uppdrag inom begränsade delar av organisationen. De kan också ta uppdrag utanför den egna organisationen för att bidra till sin egen finansiering. Genom att identifiera grupper av kollektiva förändringsagenter konstaterar författarna att det går att se en förskjutning när det gäller innebörden av förändringsagentskap i riktning mot mer kollektiva former, en förskjutning som hittills endast studerats i begränsad utsträckning.

### **Sammanfattning av de kvalitativa studierna**

I kunskapssammanställningen om organisatorisk förändringskompetens ingår totalt tolv kvalitativa studier. Av dessa är sex på mikro-nivå, tre på mesonivå och tre på makronivå. De skiljer sig åt både beträffande vad som studerats och hur det studerats. Studierna har publicerats under perioden 2002–2018 och gjorts i Skandinavien (6), varav två i Sverige, tre i Västeuropa, två i USA och en i Kanada. Vi har tidigare i rapporten beskrivit organisatorisk förändringskompetens som organisationens förmåga att utnyttja såväl befintlig kompetens inom organisationen och förmågan att använda och utveckla och kompetens i syfte att möta behov av förändring. En viktig fråga är då vad de granskade kvalitativa studierna bidrar med i relation till organisatorisk förändringskompetens? Som vi tidigare konstaterat

verkar forskningen inom området uppvisa stor variation. Av sammanställningen kan tre övergripande områden beskrivas som centrala i relation till organisatorisk förändringskompetens: 1) ledning, chefer och förändringsagenter, 2) delaktighet i förändringsprocesser, 3) möjligheter till lärande i förändringsprocesser.

Den högsta ledningens betydelse för att använda organisationens förändringskompetens illustreras av Alänge & Steiber (2009). Genom studier av ledningsgrupper i tre verksamheter framkom att ledningsgruppens och vd:s engagemang för den planerade förändringen hade stor betydelse, men att ledningen även var viktig för uthålligheten i förändringar. Styrelsen hade förståelse för sin egen roll i fråga om att bidra till uthållighet i förändringen. Vidare visade studien att styrelsen inom sig bör rymma tillräckliga erfarenheter och kompetens (eller se behovet av att stärka kompetensen) för att kunna stötta en organisatorisk förändring, och ha förmågan att använda den samlade kompetensen och kanalisera den i ett stödjande styrelsearbete. Flera studier pekar på mellanchefer och första linjens chefer som viktiga för att minska förändringsmotstånd, öka engagemang och få med personalen i den planerade förändringen (Huy, 2002; Stensåker m.fl., 2008; Balogun 2003, 2005; Westerberg & Tafvelin, 2015). Studien av Huy (2002) visar att chefer kan stödja förändringsprocesser genom att vara uppmärksamma på personalens behov och genom lärande öka sin egen kompetens i det här avseendet. I de två studierna av Balogun m.fl. (2003; 2005) riktas uppmärksamheten mot mellanchefer och betydelsen av meningsskapande i förändringsprocesser. Mellanchefer och arbetsledares uppgifter i planerad förändring består till stor del av att tolka, förstå och översätta olika innebörder av förändring, för sig själva och i relation till andra chefer och medarbetare. Chefen kan i den här kapaciteten ses som en ”förändringsintermediär”, dvs. en person som går emellan/medierar förändringens innebörd (Balogun, 2003). Vidare beskrivs att mellancheferns roll i en planerad förändring inte är att i första hand styra, leda och kontrollera, utan snarare att stödja och skapa förutsättningar för en mer

gemensam process för meningsskapande där viktiga perspektiv, erfarenheter och förväntade utfall av förändringen ingår som en viktig del. Flera av studierna berör även fenomenet förändringsagenter, inte minst Wylie & Sturdy (2018). Författarna försöker komma bort från bilden av förändringsagenten som en individ (ofta chef) och i stället identifiera och analysera olika former av kollektiva förändringsagenter, där kapaciteten att utgöra ”förändringsagent” inte knyts till individen utan ses som spridd över organisationen.

Ett andra område är delaktighet i förändringsprocesser. I flera studier finns ett fokus på delaktighetens betydelse för planerad organisatorisk förändring (Stensåker m.fl., 2008, 2012; Valleala m.fl., 2015). I studien av Stensåker visar resultaten hur delaktighet i planerade förändringsprocesser bidrar till ökad motivation hos medarbetare och dessutom utgör ett viktigt stöd för ett mer gemensamt meningsskapande i planerade förändringar. Studien pekar också på att det finns en fara i att se delaktighet i organisatoriska förändringar som avgörande för lyckade förändringar. Delaktighet i planering är i sig ofta otillräcklig, utan det är då förändringar börjar implementeras som problem kan dyka upp. Delaktighet är ofta satt under tryck; inte sällan kan brist på tid och inre/yttre krav begränsa delaktigheten. Vidare är sällan planer bra utgångspunkter för delaktighet, inte minst med tanke på att de ofta ändras eller rent av överges. Sammanfattningsvis kan delaktighet i förändringar ses som en nödvändig, men inte tillräcklig faktor för att lyckas med planerade organisatoriska förändringar. I den senare studien av Stensåker m.fl. (2012) sätts även delaktighet i relation till individens tidigare erfarenheter av organisatoriska förändringar. Tidigare erfarenheter av organisatoriska förändringar visade sig ha betydelse för i vilken grad lojalitet till förändringen utvecklades, men var också beroende av vilka slags erfarenheter som skapas i själva förändringsprocessen och individens egen förändringsförmåga.

Det tredje området handlar om förändringsprocesser och möjligheter till lärande. Att ett sådant område kan identifieras kan knytas

till att många studier om planerade förändringar i organisationer väljer att se förändring som lärande (Soparnot, 2011). I flera studier återfinns detta (Hetzer m.fl., 2009; Huy, 2002; Valleala m.fl., 2015). Flera av de studier där begreppet ”sensemaking” är centralt har också stark koppling till ett lärandeperspektiv på organisatorisk förändring, vilket framgår av den studie som avser förändring av bankanställdas arbetsuppgifter (Hetzer m.fl., 2009). Trots att förändringen genomfördes uppifrån-och-ner och ledde till att ett standardiserat arbetssätt infördes, så medförde förändringen en ökad samverkan och möjligheter till lärande mellan de anställda. I studien av mellanchefernas roll i en omfattande förändring i ett it-företag visar Huy (2002) att de mer erfarna mellancheferna hade förmågan att lära sig mer om vad som krävdes av dem då företaget genomgick stora förändringar. Huy beskriver

en ökning av mellanchefernas inlärningsrepertoar genom att de stegvis, genom försök och misslyckanden och genom att diskutera med varandra, förstod vilka nya färdigheter och kunskaper som krävdes i den förändrade rollen som mellanchefer. Slutligen visar studien av Valleala m.fl. (2015) möjligheter till lärande i organisatoriska förändringsförlopp. Genom deltagande i delar av förändringsprocessen ökade sjuksköterskornas möjligheter till organisatoriskt lärande, särskilt i förberedelserna och diskussionsfaserna av förändringen, i form av att uttrycka problem och diskutera lösningar. Lärmöjligheterna på organisationsnivå ökades när problemidentifiering och lösningsförslag uppmärksammades och beaktades av cheferna i arbetet med att utveckla arbetet vid kliniken. Förslagen på nya arbetssätt ledde till förändringar i organisatoriska roller, kompetens och praxis.





## 4. Diskussion

### Sammanfattning av resultaten

En sammanfattande överblick över de 13 kvantitativa studier som ingått i denna kunskapssammanställning ser ut på följande sätt: Majoriteten av studierna (11) är genomförda i offentliga organisationer. Endast två är från privat sektor. Den vanligaste metodansatsen är fallstudier: sju tvärsnittsstudier och sex longitudinella. De longitudinella studierna har två till tre mätillfällen. Antalet respondenter varierar mellan 88 och 3 355. Svarefrekvensen är mellan 33 och 84 procent. Data har analyserats genom variansanalys, hierarkiska, linjära och logistiska regressioner samt SEM-analys, där den sistnämnda är den mest förekommande och utförs i åtta av studierna. I samtliga studier framgår det vilka personalkategorier eller yrkesgrupper som ingått och hur många av respektive kategori. Flera av studierna justerar för demografiska variabler. Gemensamt för studierna med flera metoder är att de följer strategiska förändringar. Båda studierna visar att stora, strategiska förändringar, som att förändra organisationskultur eller arbets sätt, tar tid. Information och kommunikation kan främja delaktighet och ge ökad förståelse. Även här nämns betydelsen av att kunna växla mellan olika ledarskapsstrategier under en förändring.

För att sammanfatta hur de tolv kvalitativa studierna genomförts med avseende på typ av organisationer som undersökts, typ av studier, typ av data m.m. framträder följande bild. En övervägande del av studierna är genomförda i större privata organisationer (7), resten i offentliga verksamheter. Några har data från både privata och offentliga verksamheter. Den överlägset vanligaste metodansatsen är fallstudier. Inte mindre än tio av studierna är fallstudier; fem av dessa är longitudinella. De har genomförts under ett tidsspänn på

1–4 år. I de två studier som inte är fallstudier beskrivs de som ”kvalitativa” (Hetzer m.fl., 2009; Westerberg & Tafvelin, 2015). Av de 10 fallstudierna är tre studier av ett fall (”single-case”); övriga studerar två eller tre fall (”multiple case”). Storleken på fallen räknat i antal personer som intervjuats varierar mellan 10 och 256 personer.

Då det gäller vilka typer av datainsamlingsmetoder som använts finns en viss variation mellan studierna. Det gemensamma är att samtliga tolv använt sig av intervjuer; fyra av tolv har även använt observation. Ett stort antal har också använt sig av dokumentstudier; någon exakt siffra går inte att ge eftersom uppgiften är oklart beskriven i flera av studierna. I samtliga studier framgår vilka personalkategorier som ingått och hur många av respektive kategori. I fyra av studierna görs en redovisning utifrån kön. I denna grupp ingår de svenska studierna.

I en tidig översikt av forskningen om organisatorisk förändring och utveckling karakteriserades den av Kahn (1974, s. 487) enligt följande: ”[...] ger få teoretiska bidrag [...] upprepningar utan nya bevis [...] några få praktiska råd” (vår översättning). Drygt 25 år senare konstaterar Pettigrew, Woodman & Cameron (2001) att utvecklingen gått starkt framåt, och området kännetecknas av en större förståelse för processer, organisatoriska kontexter, kulturer och organisationens förändringshistoria. En kunskapsöversikt från 2014 (Barends, Janssen, ten Have & ten Have) pekar på att mer än 75 procent av de studier som fokuserade på effekter av organisationsförändringar var fallstudier och tvärsnittsstudier, och att det förelåg ett motsvarande underskott på kvantitativa studier med mer utvecklad design. Kunskapssammanställningen om organisatorisk förändringskompetens visar i viss utsträckning liknande mönster som

Barends m.fl. (2014) beskriver, det vill säga att en hög andel av studierna är tvärsnittsstudier och fallstudier (19). Två forskningsdesigner som Barends m.fl. efterlyser, fallstudier med kontrollgrupper ("case control") och replikationsstudier av tidigare forskning, återfinns inte bland de studier som granskats. Däremot finns exempel på studier som svarar mot de behov Pettigrew m.fl. (2001) beskrev som viktiga att ta in i studier av organisatorisk förändring: organisationens förändringshistoria, tidsfaktorn, att följa förändringsförlopp över tid. I kunskapssammanställningen ingår exempelvis ett större antal longitudinella fallstudier.

Vår kunskapssammanställning visar att forskningen publiceras inom ett brett område av tidskrifter, med viss betoning på ledarskap och organisatorisk förändring, och där det inte går att identifiera enskilda tidskrifter som är centrala för området. Möjligen kan *Journal of Behavioral Science* utgöra ett undantag. Både vad gäller forskningsobjektet, de metoder som används och den eller de nivåer som studeras finns en stor variation. Studier på mikronivå är i den här kunskapssammanställningen mest förekommande. Det här resultatet ligger i linje med forskning om organisationsförändringar (organizational change) där delområdet "change recipients reactions" också innehåller ett stort antal studier på mikronivå (Oreg m.fl., 2011). Av de totalt 27 studier som ingår i kunskapssammanställningen är 19 inom offentlig sektor, de flesta inom vård och omsorg. Endast sex av studierna har genomförts i privat sektor, vilket visar på en snedfördelning mellan både sektorer och bransch. Endast två studier har empiri från organisationer inom både privat och offentlig sektor.

### Värdering av underlaget

I det här avsnittet görs en värdering av underlaget, och resultaten från kunskapssammanställningen diskuteras. Inledningsvis återkommer vi till den frågeställning vi utgått från och i vilken mån denna har besvarats.

Utgångspunkten för kunskapssammanställningen har varit att undersöka vilka faktorer i empirisk forskning som beskrivs som viktiga för att använda, bibehålla och öka organisato-

risk förändringskompetens. Genom att göra en distinktion mellan studier som studerat fenomenet på olika nivåer (mikro, meso, makro) har vi försökt identifiera betydelsefulla faktorer och förhållanden på de olika nivåerna. När det gäller de kvalitativa studierna identifierades tre områden i relation till organisatorisk förändringskompetens: ledning, chefer och förändringsagenter, delaktighet i förändringsprocesser samt möjligheter till lärande i förändringsprocesser. I de kvantitativa studierna identifierades fyra områden i relation till förändringskompetens: ledarskapets betydelse vid en förändring, medarbetares inställning till förändring, förutsättningar för förändring samt kompetens och organisatoriskt lärande vid förändring. Gemensamt för studierna med flera metoder är att de följer strategiska förändringar. Båda studierna visar att stora, strategiska förändringar, som att förändra organisationskultur eller arbetssätt, tar tid. Information och kommunikation kan främja delaktighet och ge ökad förståelse. Även här nämns betydelsen av att kunna växla mellan olika ledarskapsstrategier under en förändring.

Ett sammanfattat svar på vår frågeställning är att följande faktorer och förhållanden beskrivs som viktiga för att använda, bibehålla och utveckla organisatorisk förändringskompetens:

- Ledning, chefer och förändringsagenter
- Medarbetarnas inställning till (inkl. tidigare erfarenheter av) förändring
- Information, kommunikation och delaktighet före, under och efter förändringsprocesser
- Kompetens och möjligheter till lärande i förändringsprocesser.

Men uppgiften att försöka bedöma vilken betydelse dessa faktorer har, antingen var och en för sig, eller i interaktion med varandra, i en viss typ av organisation är inte bara en komplicerad uppgift, utan den kan snarare beskrivas som komplex. Redan 1987 beskrevs den här komplexiteten av Pettigrew som dynamiska processer mellan vad som förändras (content), hur det förändras (process) och varför förändringen görs (context). För att

kunna peka ut specifika faktorerers betydelse handlar det om att bättre hantera det som brukar beskrivas som en av samhällsvetenskapernas stora utmaningar: att öka kontrollen av bakomliggande, medierande och modererande faktorer, det vill säga av det som förenklat uttryckt ”ligger emellan” den oberoende och beroende variabeln.

Den här frågan kan åtminstone till en del ses som en fråga om vilka metoder som använts. Kvalitativa studier syftar inte till att generalisera utifrån statistiska samband, utan bygger på andra möjligheter som teoretisk (eller analytisk) generalisering där teorier kan utvidgas/begränsas, på generalisering utifrån kontextlikhet, på falsifiering eller på replikation av fall (Flyvberg, 2006). Den kvalitativa forskning som här granskats har begränsningar i flera avseenden. I flera fall handlar det om en begränsad empiri, både räknat som antal individer och antalet organisationer som studerats. Fallbeskrivningarna är i flera fall tämligen tunna, med tre tydliga undantag (Clark m.fl., 2010; Huy, 2002; Stensåker m.fl., 2008), och när det gäller de studier som genomförts i både offentliga organisationer och privata företag kan analysen av kontextens betydelse drivas längre. De kvantitativa studierna visar stor variation och därmed brister vad gäller beskrivningar av hur studierna genomförts. Det gäller exempelvis beskrivning av urval och representativitet, bortfallsanalys och analyser av kontextens betydelse. Ungefär hälften av de kvantitativa studierna är tvärsnittsstudier.

För att sammanfatta: forskning om organisatorisk förändringskompetens utgör i dag inget samlat forskningsområde, utan forskningen verkar vara spridd över ett antal områden och discipliner. Att beskriva det som ett eget forskningsområde vore inte korrekt, utan forskning om organisatorisk förändringskompetens bör snarare ses som ett delområde av något annat. Vad är då detta ”andra”? Utifrån den här kunskapssammanställningen kan forskning om organisatorisk förändringskompetens närmast ses som en del av ledarskapsforskning och utgöra en del av forskning om organisatorisk förändring (organizational change). Ett stöd för den här tolkningen

kan ses i vilka slags tidskrifter som den här forskningen publicerats i (se tabell 1). Mer än hälften av de 20 tidskrifterna kan kategoriseras som ledarskapstidskrifter eller tidskrifter om organisatorisk förändring.

## Metodologiska utmaningar

Begreppet organisatorisk förändringskompetens är ett komplext begrepp som saknar vedertagen definition, inte har någon forskningstradition och som därmed är svårt att operationalisera. Författarna valde att göra en begreppsanalys av begreppen ”förändring” och ”kompetens” var för sig, för att därefter göra en avgränsning av vad som kan innefattas i begreppet ”organisatorisk förändringskompetens”. Exempel på frågor som ingick i analysen av begreppen förändring och kompetens:

- Vad avses med organisatorisk förändring?
- Planerad/icke planerad (emergent) förändring?
- Förändringens drivkrafter?
- Interna eller externa faktorer?
- Agenter kontra strukturer?
- Vad avses med kompetens?
- Vem har kompetens: individer, team/grupper, organisationen i sin helhet?
- Hur förändras och utvecklas kompetens?
- Vilka aktörer resp. organisatoriska förhållanden beskrivs som viktiga för att utveckla förändringskompetens?

Det här resulterade i en bestämning av organisatorisk förändringskompetens som ”organisationens förmåga att utnyttja såväl befintlig kompetens inom organisationen och förmågan att använda och utveckla kompetens i syfte att möta (externt eller internt genererade) behov av förändring” (se avsnitt 1.2). På engelska motsvaras det närmast av begreppet *organizational change capacity* (Soparnot, 2011). I de studier som vi granskat i kunskapssammanställningen används begreppet *organizational change capacity* (eller varianter på detta) i endast fyra studier. Det här har medfört att en viktig del av analysen av studierna inneburit att tolka huruvida studien

är relevant i förhållande till den bestämning av begreppet som vi gjort.

Som en viktig del i att göra en kunskapsöversikt ingår att finna s.k. guldstandardartiklar, dvs. exempel på tidigare studier som är centralt placerade inom forskningsområdet och som därmed uppmärksammats och citerats. Förekomst av guldstandardartiklar ger en möjlighet att stämma av i vilken grad den aktuella litteratursökningen ”ligger rätt”. Om guldstandardartiklar inte kan återfinnas i testsökningar kan det vara ett tecken på att de söktermer som använts inte fångar in det fenomen som utforskas. I fallet med den här kunskapssammanställningen har det varit en utmanande uppgift, då det har varit svårt att identifiera guldstandardartiklar. Denna svårighet har hanterats genom att vi även valt ut ett antal centrala artiklar inom planned organizational change, vilket resulterade i totalt 20 guldstandardartiklar. Av dessa kunde 17 av 20 återfinnas i den sista sökningen, vilket vi ser som ett stöd för att sökningen hade godtagbar precision. Endast en av dessa 17 finns med bland de studier som granskats (Neves, 2011); de övriga var inte empiriska eller fokuserade inte på planerad förändring.

En annan konsekvens av att organisatorisk förändringskompetens saknar en tydlig innebörd har medfört att det varit mycket svårt att finna tidigare gjorda kunskapsöversikter om organisatorisk förändringskompetens. De utmaningar vi ställts inför kan sammanfattas i tre punkter:

1. Begreppet organisatorisk förändringskompetens är svagt definierat, och som forskningsområde saknas en tradition att anknyta till.
1. Detta medför att sökningar inom området riskerar att resultera i en stor variation vad förändringen avser, förändringens innehåll och organisationsnivå, och från vilket teoretiskt perspektiv den studeras.
1. De granskade studierna har genomförts inom offentlig och privat verksamhet. Inom dessa respektive sektorer finns en stor variation av olika organisatoriska kontexter som måste hanteras metodmäs-

sigt. Det här har varit en utmaning, inte minst beroende på att den organisatoriska kontexten inte alltid är utförligt beskriven.

Avslutningsvis några ytterligare kommentarer om möjliga brister hos kunskapssammanställningen. Redan tidigt i processen gjordes en avgränsning till att organisatorisk förändringskompetens ska sättas i relation till planerad förändring. Med facit i hand så framstår denna begränsning som nödvändig, inte minst för att avgränsa ett omfattande område. Men att göra en distinktion mellan en planerad organisatorisk förändring och en oplanerad (emergent) förändring är inte helt lätt. Redan i den klassiska artikeln från 1999 beskrivs dessa svårigheter av Weick & Quinn. Saken blir inte lättare när det dessutom visar sig att aktuell forskning om planerad organisatorisk förändring visar att förändring i organisationer i realiteten inte är så planerad. Planer frångås eller används inte alls; det planerade förloppet antar mera formen av kontinuerlig förändring (jfr Stouten m.fl., 2018). Det är naturligtvis omöjligt att bedöma hur den här kunskapssammanställningen hade utfallit om vi också inkluderat kontinuerliga förändringar, men det är värt ett observandum inför fortsatta sammanställningar inom området och där andra avgränsningar kan vara aktuella.

Avslutningsvis något om de databaser som använts. Sökningarna genomfördes i Scopus och Web of Science. Båda databaserna är mycket breda och täcker in ett stort antal artiklar av hög kvalitet som är peer review-granskade. Det finns naturligtvis ett antal andra databaser som kunnat användas som exempelvis ERIC och Business Source Premier. Vi bedömer emellertid att dessa inte hade bidragit med annat resultat.

## Kunskapsluckor och forskningsmetoder

Kunskapssammanställningen om organisatorisk förändringskompetens har sökt besvara frågan om vilka faktorer och förhållanden som beskrivs som viktiga för att använda, bibehålla och utveckla organisatorisk förändringskompetens.

Fyra olika områden har identifierats:

- Ledning, chefer och förändringsagenter.
- Medarbetarnas inställning till (inkl. tidigare erfarenheter av) förändring.
- Information, kommunikation och delaktighet före, under och efter förändringsprocesser.
- Kompetens och möjligheter till lärande i förändringsprocesser.

Det största antalet studier i kunskapssammanställningen kan hänföras till det första området, det vill säga till ledning, chefer och förändringsagenter. Organisatorisk förändringskompetens i organisationer förefaller med andra ord att i hög grad knyts till chefers och förändringsagenters kompetens och agerande, snarare än att ses som organisationens samlade förmåga att driva planerad förändring. I linje med detta konstaterande förefaller det finnas ett motsvarande underskott på studier där medarbetares kapacitet att bidra analyseras. I de fall detta görs riktas fokus mot medarbetares förändringsmotstånd (change resistance) och hur detta kan förstås, snarare än på medarbetares förändringsmotivation och hur denna kan utvecklas. Studier av information, kommunikation och delaktighet före, under och efter organisatoriska förändringsprocesser och som en del av organisatorisk förändringskompetens belyses i flera studier. Informationen är viktig i alla nivåer av organisationen, och hur denna fråga hantteras är ett fortsatt viktigt forskningsområde, inte minst utifrån det som tidigare beskrivits som ”organizational sensemaking”. En viktig del i vår bestämning av vad som innefattas i organisatorisk förändringskompetens är organisationens förmåga att ta tillvara befintlig kompetens och genom lärande (individ-, grupp- och organisationslärande) utveckla organisatorisk förändringskompetens. Här visar kunskapssammanställningen att det finns ett begränsat antal studier.

Vissa av de kunskapsluckor som identifierats kan knyts till de forskningsmetoder som använts. Vad gäller kvantitativa studier ser vi en brist på longitudinella studier, att man följer en förändring över tid. Mer än hälften

av studierna är av tvärsnittsdesign, vilka kan beskriva samband men inte orsakssamband (kausalitet). En annan brist vi kan se är en låg svarsfrekvens, framför allt vid longitudinella studier. En studie med få deltagare, både utifrån urval och antal svarande, ger inte ett representativt urval och medför svårigheter att trovärdigt identifiera förändring över tid och möjligheter att beröra kausalitet. De kvantitativa studier som identifierats har mer sällan en teoretisk utgångspunkt, däremot används ofta mätskalor och modeller där underliggande teoretiska antaganden inte utvecklas. Vidare finns ett fåtal studier som studerat organisatorisk förändringsförmåga på flera nivåer. När det gäller de studier som genomförts inom både offentliga organisationer och privata företag kan analysen av kontextens betydelse drivas längre. Den kvalitativa forskning som här granskats har metodologiska begränsningar i flera avseenden. I flera fall handlar det om en begränsad empiri, både räknat som antal individer och antalet organisationer som studerats, och fallbeskrivningarna är i flera fall tämligen tunna. Fallstudier med kontrollgrupper (”case control”) och replikationer av tidigare studier finns inte representerade i de 27 studier som granskats. Studier med flera metoder är också mycket ovanliga.

En viktig aktör, särskilt på en svensk arbetsmarknad, utgörs av fackliga organisationer. Sedan en längre tid finns i Sverige (och i hög grad i övriga Skandinavien) en etablerad tradition av partsgemensam utveckling av arbete och arbetsliv. Fackliga organisationer ses inte enbart som motparter utan också som viktiga aktörer för att utveckla arbetslivet. Sett från ett sådant perspektiv kan fackliga organisationer på en arbetsplats ses som en del av organisationens samlade förmåga att driva förändringar, och medverkan av fackliga organisationer kan bidra till att öka den organisatoriska förändringskompetensen. Forskning med den här inriktningen var betydligt starkare tidigare, och ingen studie av den här typen finns med i kunskapssammanställningen. Det finns därför skäl att uppmärksamma det här forskningsbehovet.

Ytterligare ett forskningsbehov kan nämnas. Närvaro av ett yttre och inre föränd-

ringstryck ses ofta som viktiga drivkrafter till organisatoriska förändringar, och hur förändringstryck uppmärksammas och hanteras kan relateras till organisatorisk förändringskompetens. Viktiga grupper i organisationens omvärld, exempelvis kunder, brukare och patienter kan ha stor betydelse för vilka förändringar som initieras. De här grupperna ses ofta som ”mottagare” av förändringar, men grupperna kan även ses som medskapare i organisatoriska förändringar. En viktig del av den organisatoriska förändringskompetensen handlar då om att på ett utvecklat sätt använda de här grupperna som ett sätt att öka den organisatoriska förändringskompetensen.

### Allmänna råd

De ”allmänna råd” som presenteras nedan knyter i hög grad an till den innebörd av organisatorisk förändringskompetens som beskrivits: organisationens förmåga att utnyttja såväl befintlig kompetens inom organisationen och förmågan att använda och utveckla kompetens i syfte att möta behov av förändring. Denna förmåga ses i hög grad som beroende av förmågan att ta tillvara befintlig kompetens och genom lärande utveckla organisatorisk förändringskompetens. De råd som presenteras bygger på resultat från kunskapssammanställningen, men de råd som formuleras bygger också på en mer samlad bild av området. Råd som enbart skulle baseras på kunskapssammanställningen skulle med nödvändighet bli ganska begränsade, eller som Bahrends m.fl. (2014) konstaterar: ”[...] given these [...] findings, practitioners should be sceptical about relying uncritically on research findings relevant to Organizational Change Management as a basis for important decisions” (s. 21). De råd som ges nedan ska inte ses som generellt giltiga utan bör granskas kritiskt. I det här sammanhanget kan särskilt en artikel nämnas (och rekommenderas för läsning), nämligen Stouten m.fl. (2018), som gör ett försök att jämföra och bedöma forskning om organisatorisk förändring med vad som i praktiken görs (ofta med stöd av konsulter) ute i organisationer och företag och i vilken utsträckning det går att finna vetenskaplig evidens för detta.

### Lär av historien och utvärdera resultat och effekter av planerade förändringar

Alla organisationer har en mer eller mindre en omfattande historia av planerade förändringar, både av mer lyckade och mindre lyckade förändringar. Flera studier i kunskapssammanställningen pekar på att förmågan att ta tillvara tidigare erfarenheter av organisatoriska förändringar har betydelse. Att organisationer i det här avseendet uppträder ”historielöst” kan också visa sig bidra till problem snarare än att lösa dem. Samtidigt förefaller många organisationer ignorera eller sakna kapacitet att ta tillvara tidigare erfarenheter, eller så är det organisatoriska minnet i värsta fall lika ”kort” som individens minne. En bidragande orsak till denna begränsade förmåga kan förmodligen kopplas till att planerade förändringar sällan följs upp och utvärderas. I de sällsynta fall detta görs används dock inte de resultat som framkommer som viktiga lärdomar och som ”input” i nya förändringar. Att lära av historien och att lära av resultat från utvärderingar kan ses som en viktig del i att öka den organisatoriska förändringskompetensen.

### Ledare och förändringsagenter är viktiga, men inte allena saliggörande

Ett av huvudresultaten från kunskapssammanställningen visar att en majoritet av studierna relaterar organisatorisk förändringskompetens till ledning, chefer och förändringsagenter. Utan tvekan finns det ett starkt forskningsstöd när det gäller ledares och förändringsagenters betydelse i organisatoriska förändringar, men här finns en uppenbar risk för både en överbetoning och en heroisering av ledare och förändringsagenter. Ledare och förändringsagenter är naturligtvis viktiga, men inte enbart och i första hand för att styra och leda förändring, utan också för att synliggöra och stödja användningen av kompetens som finns i andra delar av organisationen – inte minst hos medarbetare.

### Medarbetare eller motarbetare?

I flera studier finns ett intresse för hur planerade förändringar tas emot av organisationens

medlemmar ("change recipient's reactions"), och forskningsområdet är omfattande. En del av denna forskning fokuserar på motstånd mot förändring och hur motstånd kan brytas, snarare än på hur förändringsmotivation kan stödjas. Förändringsmotstånd, och farhågor för uppkomsten av förändringsmotstånd, hos medarbetare är intressant på flera sätt, eftersom fokus (och eventuellt även "skulden") förläggs till anställda som inte vill eller inte förstår betydelsen av förändringen. Men förändringsmotstånd kan också ses som en legitim reaktion eller som en nödvändig friktion i en illa genomförd eller feltänkt förändringsprocess. Det kan också ses som ett tillfälle att skapa öppenhet, möjlighet att påverka, möjlighet att utnyttja kunskaper och erfarenheter som finns spridda i organisationen och därmed bygga förändringskompetens.

### ***Delaktighet som en nödvändig, men inte tillräcklig förutsättning***

I flera av de studier som ingår i kunskapssammanställningen framgår betydelsen av delaktighet både i planering och genomförande av organisatoriska förändringsprocesser. Den här synen verkar tämligen spridd bland många aktörer i vårt arbetsliv. Betydelsen av anställdas delaktighet i förändringar på arbetsplatsen, tillsammans med en strävan efter konsensus och att lösa problem genom förhandling, har även beskrivits som en viktig del av ett "skandinaviskt ledarskap". Samtidigt finns forskning som visar att delaktighet kan ha olika former och olika grader, och delaktighet kan användas för både legitima och illegitima syften. Studier i kunskapssammanställningen visar att delaktighet i planering och genomförande kan öka motivationen och bidra till ett mer gemensamt meningsskapande, likaväl som

delaktighet kan sättas under tryck på grund av tidsbrist och av andra faktorer som medför begränsningar. Exempel på viktiga frågor kring delaktighet i en planerad förändring:

- När i en förändringsprocess är delaktighet särskilt viktig (i hela eller delar av processen)?
- Hur/med vilka metoder kan delaktighet utvecklas?
- Fördelar/nackdelar med olika metoder?
- Vilken roll/betydelse har ledare för delaktighet hos personalen?
- Vilka hinder eller möjliga hot mot en ökad delaktighet finns?

### ***Strategier och policyer är inte allt***

Det finns gott om studier som visar att organisationer, och särskilt ledningen i organisationer, har stark tilltro till och lägger stor vikt (inklusive tid) vid att utveckla planer, policyer och olika former av strategidokument. Forskningen visar även att planer och strategier ofta misslyckas; de löper stor risk att inte överleva mötet med den organisatoriska verkligheten. Här verkar det finnas en dålig matchning mellan å ena sidan det starka fokus (inklusive resurser) som ledningen ofta kanaliserar i form av framtagning och formulering av policyer och strategier och å andra sidan den ofta begränsade uppmärksamhet som riktas mot stöd och resurser för genomförande av policyer och strategier. Snarare verkar det krävas ett omvänt förhållande där mer kraft läggs på att utveckla metoder och stödja genomförande. Sett från det här perspektivet kan en viktig del av organisatorisk förändringskompetens ses som förmågan att bedöma och kritiskt värdera organisatoriska förändringar, inklusive förmågan att anpassa och modifiera planer och strategier, och de metoder och tillvägagångssätt som används då förändringar implementeras.





## 5. Slutsatser

- Forskning om organisatorisk förändringskompetens utgör i dag inget samlat forskningsområde, utan är spridd över ett antal områden och discipliner, särskilt forskning om ledarskap och forskning om organisatorisk förändring. Begreppet organisatorisk förändringskompetens saknar en mer bestämd och allmänt accepterad betydelse inom forskningen.
- Forskning om organisatorisk förändringskompetens skulle gynnas av ett mindre dominant inslag av disciplinära tvärsnittsstudier och fallstudier (single case) baserade på små material. En ökad variation av metoder är välkommen, liksom mer inslag av flerdisciplinära studier, exempelvis mellan företagsekonomer, pedagoger och organisationssociologer.
- Forskningen som granskats har ett begränsat inslag av mer kritiskt och ifrågasättande perspektiv. Fortsatta studier av planerade förändringar skulle förmodligen dra fördel av att problematisera varför förändringar genomförs, vem eller vilka som gynnas, förekomsten av öppna/dolda syften, vem/vilka som antas bidra med viktig kompetens osv.
- Forskningen som granskats har ett starkt fokus på ledare och förändringsagenter som centrala för organisatorisk förändringskompetens. Andra kategorier anställda och aktörer i organisationen förekommer i betydligt mindre utsträckning, exempelvis personal i lägre befattningar och fackliga organisationer.
- Flera av de studier som ingår i kunskaps-sammanställningen kopplar förändringsprocesser till lärande. Här finns behov av ytterligare forskning som studerar lärande på olika nivåer i organisationen och hur lärande kan bidra till att utveckla den organisatoriska förändringskompetensen.

# Referenser

Referenser markerade med (\*) ingår i kunskapsöversikten.

- \*Alänge, S., & Steiber, A. (2009). The Board's Role in Sustaining Major Organizational Change: An Empirical analysis of three Change Programs. *International Journal of Quality and Service Sciences* 1(3), 280-293.
- Andersen, J.H., Malmros, P., Ebbelhoj, N.E., Flachs, E.M., Bengtsen, E., & Bonde, J.P. (2019). Systematic literature review on the effects of occupational safety and health (OSH) interventions at the workplace. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(2), 103-113.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning. A Theory of Action Perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- \*Augustsson, H., Richter, A., Hasson, H., & von Thiele Schwarz (2017). The Need for Dual Openness to Change: A Longitudinal Study Evaluating the Impact of Employees' Openness to Organizational Change Content and Process on Intervention Outcomes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 349-368.
- \*Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.
- \*Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.
- Barends, E., Janssen, B., ten Have, W., & ten Have, S. (2014). Effects of Change Interventions: What Kind of Evidence Do We Really Have? *The Journal of Applied Behavioural Science*, 50(1), 5-27.
- \*Bartunek, J., Rousseau, D., Rudolf, J. & DePalma, J. (2006). On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal of Applied Behaviour Science*, 42(2), 182-206.
- Birgitte, G., Ingstad, Z, & Bakke Finne, L. (2009). Organizational Change Competence. I: Per Øystein Saksvid (Ed.) *Prerequisites for Healthy Organizational Change*, s 21-32.  
Elektronisk reursur: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/kth/detail.action?docId=864318>
- \*Bordia, P., Lloyd, S., Restobug, Jimmieson, N., & Irmer, B. (2011). Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover *Group and Organization Management*, 36(2), 191-222.
- Caldwell, R. (2003). Models of Change Agency: a Fourfold Classification. *British Journal of Management*, 14, 131-142.
- Callahan, J. L. (2014). Writing literature reviews: A reprise and update. *Human Resource Development Review*, 13(3), 271-275.
- \*Clark, S., Gioia, D., Ketchen, D., & Thomas, J. (2010). Transitional identity as a facilitator of Organizational Identity Change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, 55, 3, 397-438.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

- Dunphy, D., Turner, D., & Crawford, M. (1997). Organizational learning as the creation of corporate competencies. *Journal of Management Development*, 16, 4, 232-244.
- Ellström, P.-E. and Kock, H. (2009). Competence development in the workplace: concepts, strategies and effects, in Illeris, K. (Ed.), *International Perspectives on Competence Development. Developing Skills and Capabilities*, Routledge, London.
- Flyvberg, B. (2006). Five Misunderstandings of Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- \*Griffin, M., Rafferty, A., & Mason, C. (2004). Who Started This? Investigating Different Sources of Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 555-570.
- \*Hetzner, S., Gartmeier, M., Heid, H., & Gruber, H. (2009). The interplay between change and learning at the workplace: A qualitative study from retail banking. *Journal of Workplace Learning*, 21(5), 398-415.
- \*Hornung, S., & Rousseau, D. (2007). Active on the Job—Proactive in Change. How Autonomy at Work Contributes to Employee Support for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 401-426.
- \*Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69.
- \*Jimmiesson, N., Peach, M., & White, K. (2008). Utilizing the Theory of Planned Behavior to Inform Change Management An Investigation of Employee Intentions to Support Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 237-262.
- \*Jones, S., & van de Ven, A. (2016). The Changing Nature of Change Resistance: An Examination of the Moderating impact of Time. *The Journal of Applied Management*, 52(4), 482-506.
- Judge, W., Nqauomova, I., & Douglas, T. (2009). Organizational Capacity for Change and Firm Performance in a transition economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1737-1752.
- Kahn, R. L. (1974). Organizational Development: Some Problems and Proposals. *Journal of Applied Behaviour Science*, 10, 485-502.
- \*Kavanagh, M., & Ashkanasy, N. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*, 17(1), 81-103.
- \*Kim, T., Hornung, S., & Rousseau, D. (2011). Change-Supportive Employee Behavior: Antecedents and the Moderating Role of Time. *Journal of Management*, 37(6), 1664-1693.
- Kock, H. (2002). *Lärande i teamorganiserad produktion. En studie av tre industriföretag*. Linköping, Linköping Studies in Education and Psychology, No 85.
- Kock, H., & Ellström, P.-E. (2011). "Formal and integrated strategies for competence development in SMEs", *Journal of European Industrial Training*. 35(1), 71-88.
- \*Koivisto, S., Jukka, L., & Platow, M. (2013). Organizational and supervisory justice effects on experienced threat during change: The moderating role of leader-in group representativeness. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 595-607.
- Lewin K. 1951. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- \*Lines, R. (2005). How social accounts and participation during change affect organizational learning. *Journal of Workplace Learning*, 17(3), 157-177.
- \*Neves, P. (2011). Building Commitment to Change: The Role of perceived supervisor support and competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 437-450.

- Pettigrew, A., Woodman, R. J., & Cameron, K.S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24, 649-670.
- Oreg, S., Vakula, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 47(4), 461-524.
- \*Rowland, P., McMillan, S., Athina, M., Martimiankis & Hodges, D. (2018). Learning from patients: constructions of knowledge and legitimacy in hospital-based quality improvement programmes. *Studies in Continuing Education*, 40(3), 337-350.
- \*Rubin R.S., Dierdorff, E.C., Bommer, W.H. & Baldwin, T.T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*, 20, 680-688.
- SBU (2017). *SBU's handbok. Utvärdering av metoder i hälso- och sjukvården och insatser i socialtjänsten*. Tillgänglig via: <https://www.sbu.se/globalassets/ebm/metodbok/sbushandbok.pdf>
- Silverman, D. (2015). *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage.
- Soparnot, R. (2011). The Concept of Organizational Change Capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 640-661.
- \*Stensåker, I., Falkenberg, J., & Grønhaug, K. (2008). Implementation Activities and Organizational Sensemaking. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 162-185.
- \*Stensåker, I., & Meyer, C. (2012). Change Experience and Employee Reactions: Developing Capabilities for Change. *Personnel review*, 41(1), 106-124.
- Stouten, J., Rousseau, D., & De Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-778.
- Ståhl, C. (2016). *Leder regler och inspektioner till en bättre arbetsmiljö? En systematisk litteraturgenomgång av effektiviteten av och förutsättningar för reglering och tillsyn. Kunskapssammanställning 2016:10*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- \*Szabla, D., Stefanchin, J., & Warner, L. (2014). Connecting Organizational Change Content with Change Strategy: Has Theory Become Practice? *Research in Organizational Change and Development*, 22, 99-140.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tompa, E., Kalcevish, C., Foley, M., McLeod, C., Hogg-Johnson, S., Kullen, K., ...Irvin, E. (2016). A systematic literature review of the effectiveness of occupational health and safety regulatory enforcement: Review of OHS Regulatory Enforcement Version: October 28, 2015. *American Journal of Industrial Medicine*, 59(11), 919-933.
- Tompa, E., Trevithick, S., & McLeod, C.B. (2007). Systematic review of the prevention incentives of insurance and regulatory mechanism for occupational health and safety. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 33(2), 85-95.
- \*Vallela, U., Herranen, S., Collin, K., & Paloniemi, S. (2015). Fostering Learning Opportunities Through Employee Participation Amid Organizational Change. *Vocations and Learning*, 8, 1-34.
- van der Voet, J. (2016). Change leadership and Public Sector Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape. *American Review of Public Administration*, 46(6), 660-682.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

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

Werkmeister Rozas, L., & Klein, W. C. (2010). The Value and Purpose of the Traditional Qualitative Literature Review. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 7(5), 387-399.

\*Westerberg, K., & Tavelin, S. (2015). Changes in Commitment to Change among Leaders in Home Help Services. *Leadership in Help Services*, 28(3), 216-227.

\*Wylie, N., & Sturdy, A. (2017). Structuring Collective Change Agency Internally. Transformers, Enforcers, Specialists and Independents. *Employee Relations*, 40(2), 313-328.



# Bilaga 1 – Metod

Denna Bilaga 1 ger en fördjupad beskrivning över hur denna kunskapssammanställning tagits fram. Kunskapssammanställningen har utgått från utifrån den modell som framtagits vid Myndigheten för arbetsmiljökunskap, Mynakmodellen. För att läsaren ska få en helhetssyn på processen beskrivs arbetet i kronologisk ordning. Avsnittet börjar med en beskrivning av hur området har ringats in, och hur urval och inklusionskriterier tagits fram. Därefter beskrivs sökstrategier, och en första genomgång av abstract. Sen beskrivs hur relevansbedömning av fulltexter gått och slutligen kvalitetsgranskningen av de studier som bedömts vara relevanta.

## Urval av studier

Arbetet med denna kunskapssammanställning började med att avgöra sammanställningens innehåll, fokus och avgränsningar enligt PEO-modellen (People, Exposure, Outcome). Utifrån PEO-modellen bestämdes vilka kriterier som var aktuella för de studier som skulle ingå i sammanställningen (se Tabell 10), samt tydliggöra kriterier som inte skulle ingå (se Tabell 11).

Följande inklusionskriterier arbetades fram av författarna i samarbete med processleda-

re och bibliotekarie från Myndigheten för arbetsmiljökunskap:

- a) Kontexten ska vara organisation eller arbetsplats
- b) Förändringar ska vara planerade (internt eller externt genererade)
- c) Undersöka befintlig kompetens, förmågan att utveckla eller använda kompetens, organisationers eller grupperas förändringskompetens samt proaktiv förändringskompetens i relation till,
- d) Individens välmående på arbetsplatsen eller organisationers produktivitet/effektivitet, förmåga till lärande, innovation eller att tillfredsställa kunder.

För att säkerställa att kunskapssammanställningen var baserad på vetenskapliga och empiriskt grundade studier valdes ytterligare avgränsningar för inkluderade studier i termer av:

- e) Vetenskapliga artiklar i internationella (akademiska) tidskrifter
- f) Studierna skulle vara empiriska
- g) Språket skulle vara engelska, svenska, norska eller danska.

**Tabell 10: Inklusionskriterier i PEO-modellen**

People	Exposure	Outcome
Arbetsplatser/organisationer	Befintlig kompetens inom organisationen	Individens välmående på arbetsplatsen (friskfaktorer)
Planerade förändringar (externt eller internt genererade)	Förmåga att utveckla och använda erforderlig kompetens	Organisationens produktivitet/ effektivitet
	Organisationens eller gruppens förändringskompetens	Organisationens förmåga till lärande och innovation
	Proaktiv förändringskompetens	Organisationens förmåga att tillfredsställa kunder/ uppdragsgivare

Exklusionskriterier arbetades fram samtidigt som inklusionskriterierna (ovan). Studierna skulle exkluderas om det handlar om:

- Framväxande/gradväxande förändringar eller förändringsmotstånd
- Tyst kunskap, individens specifika förändringskompetens eller reaktiv förändringskompetens
- Studier som enbart fokuserar på ohälsa eller livskvalitet utanför arbetsplatsen

### Sökstrategi

När inklusions- och exklusionskriterier var fastlagda sammanställdes en lista med artiklar som författarna sedan tidigare kände till som uppfyllde inklusionskriterierna på flera punkter (men inte alla, några var exempelvis inte empiriskt grundade). Istället för så kallade ”guldstandardartiklar” inom området organisatorisk förändringskompetens (vilka var svåra att identifiera) valdes även att inkludera centrala

artiklar inom det närliggande området planned organizational change. Antalet artiklar i denna kategori uppgick till 20 stycken, vilka sen användes av bibliotekarien för att ta fram sökord. Vid testsökningarna användes även dessa artiklar för att validera att sökningarna träffat rätt. De första sökningarna och söktermerna utgick från dessa 20 guldstandardartiklar men söktermerna byggdes senare på. De slutgiltiga söktermerna fastställdes sedan utifrån diskussioner mellan författarna, processledaren och bibliotekarien från Myndigheten för arbetsmiljökunskap. Sökningarna genomfördes i två databaser; Scopus och Web of Science. Antalet träffar i Scopus var 1650 och i Web of Science 944 träffar. Efter att dubletter tagits bort, återstod 1953 artiklar (se Figur 1). Huvudsökningen genomfördes av bibliotekarien och i slutet på juni 2019 levererades titel och abstract på samtliga träffar via programvaran Rayyan.

**Tabell 11: Exklusionskriterier i PEO-modellen**

People	Exposure	Outcome
Framväxande och gradvisa förändringar (emergent change)	Tyst kunskap (tacit knowledge)	Studier som enbart fokuserar på individens livskvalitet utanför arbetsplatsen.
	Individens specifika förändringskompetens.	Studier som enbart fokuserar på ohälsa.
	Orsakerna till förändringsmotstånd eller motsvarande begrepp / synonymer som skapar friktion / motstånd i förändringsprocessen.	
	Reaktiv förändringskompetens	



Tabell 12: Sökningens olika steg, söksträng och antal träffar

Databas	Steg	Område	Söksträng	Antal träffar
Scopus	1	Organisationsförändring	TITLE-ABS-KEY("Organizational changes") OR TITLE-ABS-KEY("Intended change") OR TITLE-ABS-KEY(Implementing change W/15 (organization*)) OR TITLE-ABS-KEY("Change interventions") OR TITLE-ABS-KEY("Organizations as processes") OR TITLE-ABS-KEY(Organizational PRE/2 (changes)) OR TITLE-ABS-KEY("Change management") OR TITLE-ABS-KEY("Corporate change") OR TITLE-ABS-KEY("Organizational change model") OR TITLE-ABS-KEY("Organizational development") OR TITLE-ABS-KEY("Organizational transformation") OR TITLE-ABS-KEY("Driving change") OR TITLE-ABS-KEY("Change execution") OR TITLE-ABS-KEY("Change initiative") OR TITLE-ABS-KEY("Reorganizing workplaces") OR TITLE-ABS-KEY("Change in the workplace") OR TITLE-ABS-KEY("Workplace changes")	39 366
	2	Förändringskompetens	TITLE-ABS-KEY("Change agency") OR TITLE-ABS-KEY("Change agents") OR TITLE-ABS-KEY("Organizational readiness") OR TITLE-ABS-KEY("Readiness for change") OR TITLE-ABS-KEY("Commitment to change") OR TITLE-ABS-KEY("Management style") OR TITLE-ABS-KEY("Leadership style") OR TITLE-ABS-KEY("Organizational performance") OR TITLE-ABS-KEY("Shaping change") OR TITLE-ABS-KEY("Leadership effectiveness") OR TITLE-ABS-KEY("Leader's effectiveness") OR TITLE-ABS-KEY("Leader behaviors") OR TITLE-ABS-KEY("Leadership skills") OR TITLE-ABS-KEY("Leadership capability") OR TITLE-ABS-KEY("Change competence") OR TITLE-ABS-KEY("Change competencies") OR TITLE-ABS-KEY("Leadership competencies") OR TITLE-ABS-KEY("Critical competencies") OR TITLE-ABS-KEY("Change capability") OR TITLE-ABS-KEY("Competence development") OR TITLE-ABS-KEY("Workplace learning") OR TITLE-ABS-KEY("Reactions to organizational change") OR TITLE-ABS-KEY("Change recipients") OR TITLE-ABS-KEY("Role of leadership") OR TITLE-ABS-KEY("Change capacity") OR TITLE-ABS-KEY("Change acceptance")	36 085
	3		1 AND 2 (12 standardartiklar)	2 336
	4		3 AND Filters activated: Språk: English Publication type: Article (incl. In press) År: 1990 och framåt	1 650 (inga dubletter borttagna)
Web of Science	1	Organisationsförändring	TS=("Organizational changes") OR TS=("Intended change") OR TS=(Implementing change NEAR/15 (organization*)) OR TS=("Change interventions") OR TS=("Organizations as processes") OR TS=(Organizational NEAR/2 (changes)) OR TS=("Change management") OR TS=("Corporate change") OR TS=("Organizational change model") OR TS=("Organizational development") OR TS=("Organizational transformation") OR TS=("Driving change") OR TS=("Change execution") OR TS=("Change initiative") OR TS=("Reorganizing workplaces") OR TS=("Change in the workplace") OR TS=("Workplace changes")	21 621

2	Förändrings-kompetens	TS=("Change agency") OR TS=("Change agents") OR TS=("Organizational readiness") OR TS=("Readiness for change") OR TS=("Commitment to change") OR TS=("Management style") OR TS=("Leadership style") OR TS=("Organizational performance") OR TS=("Shaping change") OR TS=("Leadership effectiveness") OR TS=("Leader's effectiveness") OR TS=("Leader behaviors") OR TS=("Leadership skills") OR TS=("Leadership capability") OR TS=("Change competence") OR TS=("Change competencies") OR TS=("Leadership competencies") OR TS=("Critical competencies") OR TS=("Change capability") OR TS=("Competence development") OR TS=("Workplace learning") OR TS=("Reactions to organizational change") OR TS=("Change recipients") OR TS=("Role of leadership") OR TS=("Change capacity") OR TS=("Change acceptance")	21 148
3		1 AND 2	1 227
4		3 AND Filters activated: Språk: English Publication type: Article (incl. In press) År: 1990 och framåt	944 (inga dubletter borttagna)
<b>Gemensam</b>	5	Scopus steg 5 AND Web of Science steg 5	1953

### Screening på titel och abstract

Samtliga titlar och/eller abstracts inlagda i programvaran Rayyan lästes av båda författarna, det var 1953 st. Av de 20 guldstandardartiklarna kunde 17 återfinnas bland de 1953 artiklarna. Alla titlar markerades "inkludera", "kanske" eller "exkludera" med funktionen "blind" på, vilket innebar att författarna inte

kunde se hur kollegan hade markerat. När alla titlar gått igenom och markerats, låste bibliotekarien upp "blind"-funktionen och båda författarnas markeringar på samtliga titlar blev synliga. Därefter gick alla titlar igenom som hade markerats olika, samtliga lästes igenom och diskuterades tills enighet om vilka titlar som skulle ingå uppnåddes.

**Tabell 13: Antal studier vid screening**

Bedömning	Antal studier		
Inkludera	127		
Exkludera	1665		
Kanske	161	Anledning:	
		Svag empiri	14
		Fel fokus	77
		Litteraturöversikter	38
		Konferenspaper, bokkapitel	3
		Antal svårbedömda	29
<b>Totalt</b>	<b>1953</b>		<b>161</b>

## Relevansbedömning av fulltextartiklar

När samtliga fulltextartiklar hämtats påbörjade processen med att relevansgranska. Vid genomgången av fulltexterna avgjordes det om inklusionskriterierna uppfylldes. Studien skulle vara; planerad, proaktiv, undersöka befintlig kompetens, förmågan att utveckla eller använda kompetens, organisationers eller grupperns förändringskompetens samt vara i en organisation eller arbetsplatskontext. Studien skulle även behandla eller fånga välmående, produktivitet/effektivitet, förmåga till lärande, innovation eller kund tillfredsställelse. Studier som inkluderades var empiriska och publicerade i vetenskapliga tidskrifter (peer reviewed). Samtliga studier var på engelska. På grundval av den första sökningen gjordes en andra sökning i de tidskrifter som

baserat på resultaten från den första sökningen framstod som särskilt relevanta för att finna så kallade ”serendipitous findings” (Callahan, 2014), det vill säga för att finna texter som inte upptäckts i den första sökningen. De tidskrifter som genomsöktes var:

- British Journal of Management
- Journal of Applied Behavioral Science
- Journal of Change Management
- Journal of Education and Work
- Journal of Workplace Learning

Denna sökning gav 10 nya artiklar, varav två från Journal of Applied Behavioral Science, medan de övriga fördelas på 8 olika tidskrifter.

Nedan (tabell 14) beskrivs översiktligt hur många studier som exkluderats i de olika stegen och av vilken anledning.

**Tabell 14: Antal exkluderade studier och anledning till exkludering**

Exkluderade	Antal studier	Anledning till exklusion	
Exkluderade på titel eller abstract	1821		
Relevansgranskade	100	Ej empiriska (litteraturöversikter)	4
		Ej kompetens	89
		Ej planerad	3
		Fel fokus (ej förändring)	2
		Avhandling eller konferensbidrag	2
Totalt	1921		100

## Kvalitetsbedömning

Kvalitetsbedömning gjordes på samtliga studier som bedömdes relevanta utifrån två olika bedömningsprotokoll; ett för kvantitativa studier och ett för kvalitativa studier. De två studier som använde flera metoder kvalitetsbedömdes utifrån båda protokollen. Kvantitativa studier bedömdes utifrån ett bedömningsprotokoll av Tompa (Tompa m.fl., 2016; Tompa, Trevithick & McLeod, 2007). Bedömningsprotokollet består av tio frågor. Ett exempel på fråga är ”Är de statistiska

metoderna lämpliga för forskningsfrågan och studiedesignen?”, där samtliga frågor bedöms med poäng mellan 1 och 5. Enligt bedömningsprotokollets rekommenderade poängfördelning bedöms studier med 35 poäng och över ha Hög kvalitet, studier mellan 25 och 34 poäng ha Medelhög kvalitet, och studier med 24 poäng eller lägre bedöms ha Låg kvalitet. I kunskapssammanställningen ingår endast studier med Hög kvalitet eller Medelhög kvalitet, i enlighet med bedömningsprotokollet samt tidigare kunskapsöversikter (Ståhl, 2016; An-

dersen m.fl., 2019). Av 22 kvalitetsgranskade studier med kvantitativ ansats bedömdes 13 studier ha Hög kvalitet eller Medelhög kvalitet.

Studier baserade på kvalitativa data bedömdes utifrån en granskningsmall som utvecklats av Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (SBU, 2017) och valet har gjorts i samråd med processledaren. Här bör sägas att SBU's mall för bedömning av kvalitativa studier har kritiserats för att i alltför hög grad betona aspekter som utgår kvantitativ forskning, exempelvis urval, kontrollgrupp och överförbarhet (generalisering). Det sagda pekar på risken att kvalitativa studier kan komma att bedömas ha lägre kvalitet beroende på mallens konstruktion. Medvetna om detta har vi försökt undvika en alltför strikt tillämpning av kriterierna, särskilt vad gäller de aspekter som nämnts. SBU:s granskningsmall består av fem rubriker: syfte, urval, datainsamling, analys samt resultat. Var och en av dessa rubriker har frågor som ska besvaras i kvalitetsbedömningen. Under rubriken syfte finns till exempel frågan ”Utgår studien från en väldefinierad problemformulering/ frågeställning?”. Frågorna besvaras med ja, nej, oklart eller ej tillämpligt. Övriga områden handlar om urval, datainsamling, analysförfarande samt resultat. Efter en sammanvägning bedöms om den granskade artikeln har hög, medelhög eller låg kvalitet. Den vanligaste orsaken till att studien exkluderades var oklart beskriven kontext, otydligt beskriven urvalsprocess samt bristande beskrivning av hur analysen av data gjorts. Av de granskade kvalitativa studierna bedömdes 12 ha hög eller medelhög kvalitet.

I samband med kvalitetsbedömningen gjordes också en bedömning om det i någon av studierna fanns en risk för intressekonflikter med avseende på hur studierna finansierats. Några intressekonflikter har inte kunnat identifieras.

## Bearbetning och analys

Studier som bedömdes ha Hög eller Medelhög kvalitet gick vidare till analys. Samtliga studier läste igenom ytterligare, där information om varje enskild studie sammanställdes i tabellform. Tabellerna innehöll information om studiens syfte eller fokus, analysmetod samt resultat. I nästa steg granskades på vilken organisatorisk nivå artiklarna kunde härledas till. Dessa nivåer delades in i: 1) mikrostudier av individer, de som direkt berörs av förändringen 2) mesostudier av interpersonella, grupp och intergruppfenomen, och 3) makrostudier av fenomen på organisationsnivå. Det sista avslutande steget diskuterar de fyra övergripande kategorier eller områden som framkommit i analysen: ledarskapets betydelse vid förändring 2) medarbetares inställning till förändring 3) förutsättningar för förändring 4) kompetens och organisatoriskt lärande vid förändring.

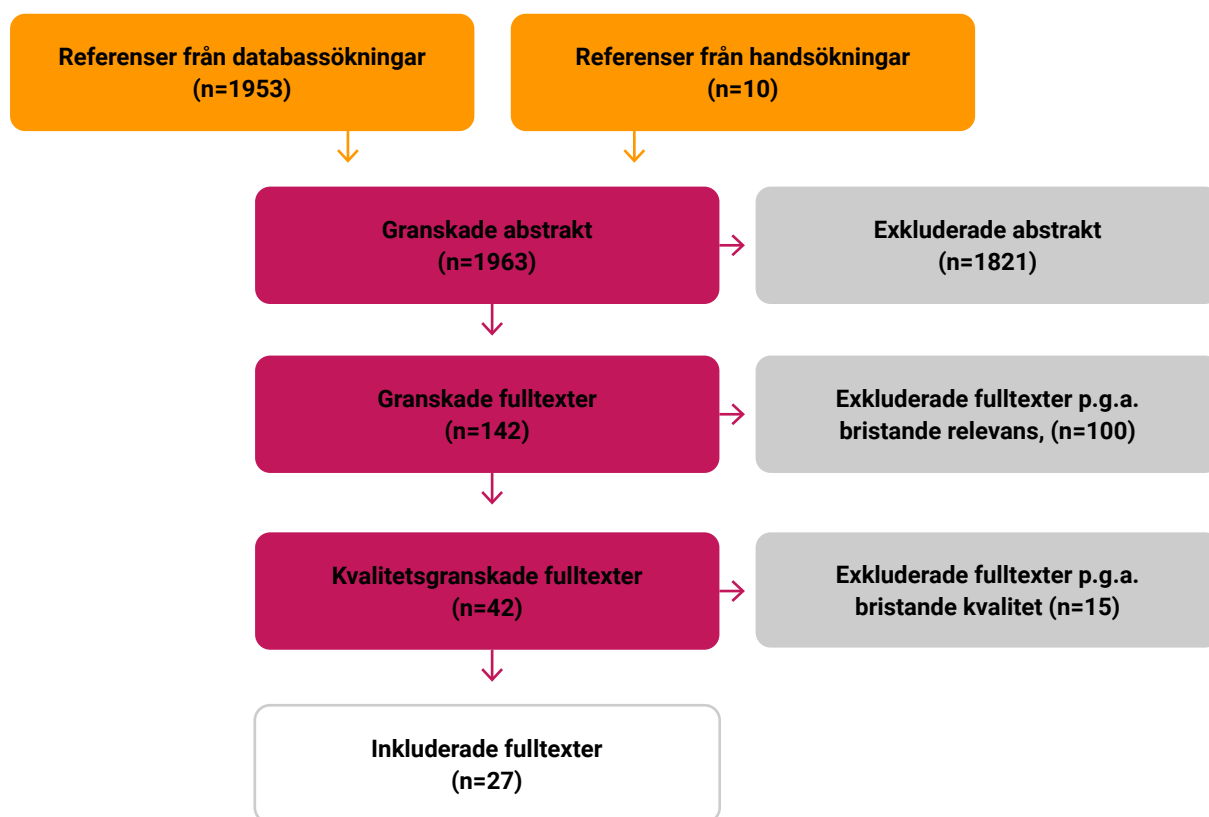
De kvalitativa artiklarna bedömdes i flera olika steg. I det första steget gjordes en första läsning i samband med att relevans och kvalitet bedömdes och en översiktlig bild av artiklarna växte fram.

I ett andra steg fokuserades läsningen på resultat, diskussion och slutsatser som grund för en induktiv innehållsanalys (Silverman, 1995)

i syfte att få en bättre förståelse av artiklarnas innehåll och skapa olika områden eller kategorier som studierna kunde hänföras till. I detta steg beskrevs även studierna i tabellform med avseende på syfte, metod och resultat. I ett tredje steg granskades artiklarna utifrån vilken nivå som artiklarna kan hänföras till, det vill säga mikro, meso och makronivå. Dessa nivåer har bestämts som: 1) mikrostudier av individer, särskilt de som är mottagare eller direkt

berörs av förändringen (change recipients), 2) mesostudier av interpersonella, grupp och intergruppfenomen, och 3) makrostudier av fenomen på organisationsnivå. I det avslutande steget diskuterades de preliminära kategorierna som framkommit i steg två vilket gav till resultat tre övergripande kategorier eller områden, nämligen: 1) ledning, chefer och förändringsagenter, 2) delaktighet i förändringsprocesser, 3) möjligheter till lärande i förändringsprocesser.

**Figur 1: Flödesschema över granskningsprocessen**



Förteckning över samtliga exkluderade studier återfinns på [mynak.se](http://mynak.se) i anslutning till denna rapport.







Myndigheten för  
arbetsmiljökunskap

[www.mynak.se](http://www.mynak.se)

ISBN 978-91-985961-1-3