

Organisationsförändring

Kartläggning av attityder till, och upplevelser av,
en organisationsförändring inom
Kyrkoförvaltningen, Luleå Kyrkliga Samfällighet

Stefan Thorsell

Luleå tekniska universitet

C/D-opsats
Psykologi

Institutionen för Arbetsvetenskap
Avdelningen för Teknisk Psykologi

Organisationsförändring

Kartläggning av attityder till, och upplevelser av, en organisationsförändring
inom Kyrkoförvaltningen, Luleå Kyrkliga Samfällighet

Stefan Thorsell

PSYKOLOGI C/D

Luleå tekniska universitet
Institutionen för Arbetsvetenskap
Avdelning för Teknisk psykologi

Abstrakt

Vi lever i ett samhälle som kontinuerligt utvecklas och förändras. Olika sorters förändringar, individuella som organisatoriska, är vanligt förekommande i dagens samhälle. Organisationer måste kontinuerligt förändras i takt med samhället för att kunna anpassa sig till den miljö de är verksamma i och för att bibehålla sin konkurrenskraft. Att genomgå en förändring skapar olika upplevelser hos olika individer. Syftet med denna uppsats är att kartlägga individens attityder till, och upplevelser av, den befintliga organisationen och den pågående organisationsförändringen samt att presentera riktlinjer för en optimal organisation. Den teoretiska bakgrunden utgörs dels av två attitydteorier (Theory of Planned Behavior och An Attitude System) och av två organisationsförändringsteorier (A Change Model och en processmodell). Intervju- och enkätundersökningar genomfördes vid Kyrkoförvaltningen inom Luleås Kyrkliga Samfällighet. Resultaten visade på brister med avseende på klarhet, tydlighet, struktur, visioner, dokumenterat syfte/uppdrag och mål. Resultaten visade sig stämma överens med tidigare forskning om att kommunikation och information kan kontrollera individernas attityder till, och upplevelser av, en organisationsförändring liksom även av individernas emotionella reaktioner i termer av stress, oro och osäkerhet.

Nyckelord: Organisationsförändring, attityder, upplevelser, information, klarhet, tydlighet, struktur.

Abstract

We are living in a society that continuously develops and changes. Different kinds of changes, on the individual as well as on the organizational level, are common in the society.

Organizations must continuously change in accordance with the society to be able to adjust to the environment in which they are active in and to keep their competitive force. Undergoing such a change develops different responses within the individual. The purpose with this study is to map the individual attitudes to, and experiences of, the existing organization and the ongoing organizational change and to introduce guidelines for an optimal organization. The theoretical framework is based in two attitude theories (Theory of Planned Behavior and An Attitude System) and in two organizational change theories (A Change Model and A Process Model). Interviews were conducted and a survey study was administered to the staff at the Church Administration within Luleå Church Society. The results showed a lack of clarity, legibility, structure, vision, documentation about purpose/assignment and goal within the organization. Moreover, the results were in agreement with earlier research in that communication and information can control individual attitudes to, and experiences of, a organizational change as well as individual emotional reactions such as stress, anxiety and insecurity.

Keywords: Organizational change, attitudes, experiences, information, clarity, legibility, structure.

Innehållsförteckning

Inledning	2
<i>Definitioner</i>	3
Teoretiskt ramverk	4
<i>Attityder</i>	4
<i>Theory of Planned Behavior</i>	5
<i>An Attitude System</i>	6
<i>A Change Model</i>	7
<i>A Process Model</i>	9
Syfte och frågeställningar	12
Metod	13
<i>Försökspersoner</i>	13
<i>Mätinstrument</i>	14
<i>Procedur</i>	14
<i>Databehandling</i>	16
Resultat och Analys	17
<i>Dagens organisation</i>	17
<i>Problemen i dagens organisation</i>	19
<i>Tänkbar framtida organisation</i>	29
Diskussion	36
<i>Kritisk granskning av uppsatsen</i>	41
Referenser	45

Bilaga 1 Intervjuguide till första undersökningstillfället.

Bilaga 2 Informationsblad till försökspersonerna.

Bilaga 3 Enkät till andra undersökningstillfället.

Bilaga 4 Intervjuguide till tredje undersökningstillfället.

Bilaga 5 Intervjuguide till fjärde undersökningstillfället.

Inledning

”När vi stiger ned i en flod för andra gången är det inte längre samma flod, och liksom vattnet så glider allt annat i livet förbi oss; pánta rhei, allt flyter” (Angelöw, 1991, s 9).

Citatet ovan kommer från den grekiska filosofen Herakleitos ungefär 500 f Kr, en aforism där Herakleitos menar att förändring är den enda sanna verkligheten, att allt befinner sig i ständig förändring. Det har väl heller inte undgått någon att även Sverige som samhälle ständigt utvecklas och förändras. Detta är inte någon unik företeelse just för Sverige utan det är ett internationellt fenomen över hela världen. Olika sorters förändringar är en vanlig förekomst i våra dagliga liv. Den främsta förändringen i dagens samhälle är inom den tekniska utvecklingen som går mycket fort framåt. Att leva i ett samhälle som ständigt förändras skapar ett tryck att följa med i denna utveckling, både som individ och som organisation. Organisationer måste kontinuerligt förändras i takt med samhället för att kunna anpassa sig till den miljö de befinner sig i samt för att bibehålla sin konkurrenskraft (Liu & Perrewé, 2005).

Att genomföra en förändring i en organisation är ingen enkel process. Beer och Nohria (2000) refererad av Vakola, Tsousis, & Nikolaou (2004) argumenterar att 70 % av olika förändringsprogram misslyckas på grund av bristfälliga strategier och visioner, brister i kommunikation och förtroende, bristfälliga resurser, brister i ledningens engagemang och i förändringsansvariges färdigheter samt motstånd till förändring. En förändring inom en organisation kan skapa emotionella reaktioner hos de individer som arbetar inom organisationen. Detta har sin grund i att individerna inom organisationen går från något välbekant till något obekant (Vakola et al., 2004; Antonacopoulou & Gabriel, 2001). Att vara med om en organisationsförändring kan skapa stress, oro och osäkerhet vilket kan påverka den individuella hälsan både psykiskt och fysiskt (Angelöw, 1991; French, 2001; Swanson & Power, 2001; Vakola et al., 2004). I vissa extrema fall kan en förändring vara så intensiv för individen att den kan jämföras med en individuell respons på en traumatisk förändring som till exempel att uppleva ett dödsfall eller sorg (Vakola et al., 2004).

För att genomföra en lyckad organisationsförändring måste den förändringsansvarige låta individerna inom organisationen uppleva att de har kontroll och förståelse för situationen. Genom att skapa en känsla av kontroll hos individerna kan den förändringsansvarige påverka utvecklingen av dessas emotionella reaktioner som stress, oro och osäkerhet. Detta påvisar vikten av en kompetent och förstående förändringsansvarig (French, 2001). En kompetent förändringsansvarig reflekterar ett förtroende till individerna inom organisationen att behandla olika problem i en förändringsprocess på ett konstruktivt sätt (Tyler & Cremer, 2005).

Kommunikation, feedback och information är essentiella aspekter vid en organisationsförändring. Genom den information som förändringsansvarige delger skapas en möjlighet för denne att kontrollera individernas emotionella reaktioner. Det kan vara viktigt att etablera nya kanaler för att skapa möjlighet till formell och icke-formell kommunikation och information om organisationen under förändringsprocessen (Swanson & Power, 2001). Mängden information är även av vikt från individens perspektiv. Genom rätt mängd information upplever individen en känsla av att ha kontroll över informationen genom att hinna behandla den och ta den till sig. Blir det, tvärtom, att det blir för mycket information på en och samma gång upplever individen en känsla av att förlora kontrollen på grund av att denne inte hinner bearbeta informationen (Liu & Perrewé, 2005). Att som individ delges genuin och adekvat information om den pågående förändringsprocessen skapar en känsla av

delaktighet. Att ge anställda möjlighet att delta i en förändringsprocess kan skapa en större motivation till samt acceptans av den tänkta förändringen (Tyler & Cremer, 2005). Att individerna inom en organisation har kontroll och upplever en delaktighet i förändringen kan i sin tur leda till en positiv attityd och ett engagemang hos individerna. Om individerna däremot varken har kontroll eller är delaktiga kan en negativ attityd, motstånd och ett lågt engagemang formas hos dessa gentemot förändringen (Angelöw, 1991).

Definitioner

Följande definitioner har använts i detta arbete:

- * *Attityder:* Är ett slags förhållningssätt och inställning gentemot ett objekt som innebär en värdering utav individen. En attityd består av tre olika komponenter; en kognitiv, en affektiv och beteendemässig (Angelöw & Jonsson, 2000; Bohner & Wänke, 2002).
- * *Upplevelser:* Omfattar kunskap, färdighet i eller observation av någonting eller någon händelse som erfars genom involvering i eller exponering av detta (Wikipedia, 2006).
- * *Organisationsförändring:* Innebär ett avsiktligt försök att gå från ett oönskat befintligt tillstånd i en organisation till ett nytt mer önskvärt tillstånd (Hitt, Miller, & Collela, 2006).
- * *Kommunikation:* I all kommunikation är det något meddelande som transporteras. Ett sorts informationsbyte mellan minst två människor. En kommunikationsmodell kan se ut på följande sätt: En tankes innehåll uttrycks verbalt, symboliskt eller i text av en sändare. Det som uttrycks fungerar som en signal till en mottagare som i sin tur kodar signalen till ett tankeinnehåll (Wikipedia, 2006).
- * *Information:* Är ett resultat av att processa, manipulera och organisera data på ett sätt så att mottagaren erhåller kunskap. Information är nära besläktat med kommunikation (Wikipedia, 2006).
- * *Struktur:* Strukturen av någonting är hur de olika delarna hänger samman med varandra till en helhet och hur det är hopsatta (Wikipedia, 2006).
- * *Tydlighet:* Något som är speciellt uppenbart, ofta om någon helhet vars enskilda detaljer är väl avgränsade från varandra (Nationalencyklopedin, 2006).
- * *Klarhet:* Inbringar kunskap och förståelse hos mottagaren (Nationalencyklopedin, 2006).
- * *Arousal:* Ett psykologiskt och fysiologiskt tillstånd, som leder till ökad puls och ökat blodtryck, av uppväckande, upphetsning och beredskap att respondera (Wikipedia, 2006).

Teoretiskt ramverk

Attityder

Inom socialpsykologin är attityder ett viktigt område att studera och att försöka förstå samt att få kunskap om. Åtskilligt med tid, kraft och resurser läggs, i samhället, ner på att försöka ändra människors attityder. Attityder är värderande responser gentemot ett objekt, exempelvis liberalism, motstånd mot djurtester, kärlek för choklad eller tron om att Rolling Stone är världens största rockband. Attitydobjekt kan vara konkreta (ex. pizza) eller abstrakta (ex. yttrandefriheten), livlösa saker (ex. sportbilar), personer (ex. Nelson Mandela) eller grupper (ex. invandrare eller feminister) (Bohner & Wänke, 2002).

Attitydbegreppet innehåller tre olika komponenter som kan påverkas utifrån den information som finns tillgänglig. Dessa är (1) *kognitiv komponent*: handlar om individens föreställningar och idéer gentemot ett speciellt objekt, en situation eller en annan individ, (2) *affektiv komponent*: de känslor individen har mot objektet ifråga, (3) *beteende komponent*: individens benägenhet att handla på ett speciellt sätt i förhållande till den aktuella situationen eller personen (Angelöw & Jonsson, 2000; Bohner & Wänke, 2002)

Relationen mellan attityd och beteende är komplex och går inte alltid hand i hand. Men det är sannolikt att en individs attityd mot ett visst attitydobjekt påverkar individens beteende gentemot objektet ifråga. Exempelvis är sannolikheten att en person med goda erfarenheter till olika typer av förändringar kommer att välkomna en förändring. Likaså kan individens attityd mot ett attitydobjekt påverka dennes beteende och attityd mot andra attitydobjekt. Om exempelvis en person inte gillar det nya datasystemet som kommer att installeras vid en organisationsförändring kan dennes attityd bli negativ till hela organisationsförändringen. En individs attityd kan också påverka andras beteende, exempelvis om en prominent viktig person (en förebild) inom en organisation uppvisar en positiv/negativ attityd mot en förändring är sannolikheten att dennes attityd påverkar andra i organisationen (Bohner & Wänke, 2002).

Attityder påverkar inte enbart beteendet och andra attityder, utan också hur information kognitivt processas gentemot attitydobjektet. Individer söker ofta efter, och selektivt väljer, information som bekräftar dennes uppfattning istället för att söka information som eventuellt kan förkasta denna. Attityder är en viktig medlingslänk mellan social information från miljön och responser till denna. Genom attityderna kan reaktionen till ett socialt stimuli prediceras inkluderande den egna reaktionen i termer av känsla, tankar och handlingar (Bohner & Wänke, 2002).

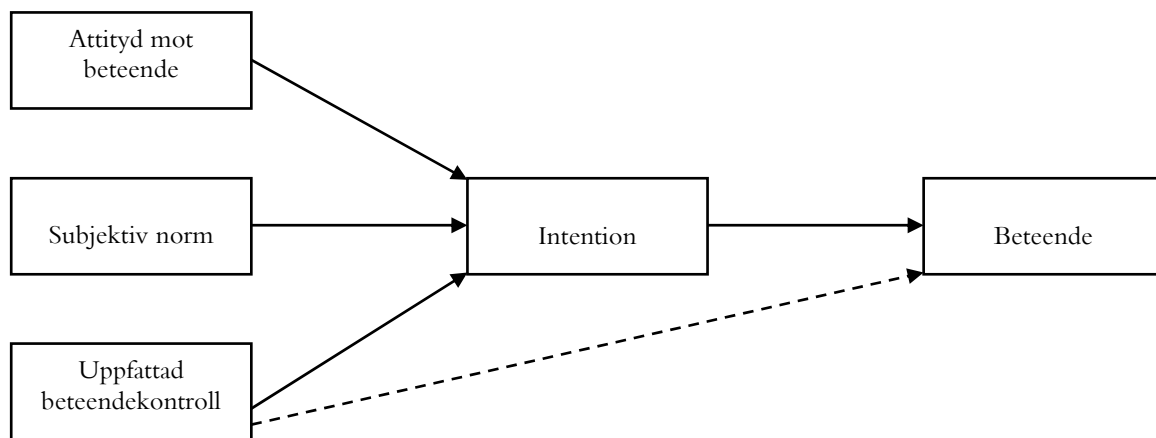
Individens attityder kan påverkas ju mer vi utsätts för ett stimuli. Zajonc (1968) refererad av Bohner & Wänke (2002) visar på "The mere exposure effect" som innebär att om personer frekvent utsätts för enkel exponering av stimuli är det tillräckligt för att öka ett gillande till en positiv attityd. Bornstein (1989) refererad av Bohner & Wänke (2002) menar att generellt ökar gillandet för stimuli när vi utsätts mer för det, men denna effekt har även sina begränsningar. Ökningen av att gilla stimuli är starkast vid en lagom nivå av repetition för att sedan minska vid högre nivåer. Ett exempel på denna effekt är musik. Olika sånger gillar vi oftast bättre med tiden men om vi spelar dem för mycket tröttnar vi på dem.

Attityder kan vara en påverkande faktor till konflikter. Klerk (1991) lokaliserar olika faktorer inom en organisation som kan leda till konflikter. De främsta orsakerna till konflikter är brister med avseende på klarhet och tydlighet som till exempel otydliga mål, otydlig och inkonsekvent chef, otydlig och inkonsekvent ansvarsfördelning och genom otydlig information som leder till missförstånd och rykten. Genom att skapa en klarhet och tydlighet vad gäller detta kommer automatiskt en del av konflikterna inom organisationen att försvinna.

Theory of Planned Behavior

Denna teori baseras på antagandet att människan beter sig på ett rationellt sätt, tar hänsyn till tillgänglig information och undermedvetet, eller medvetet, reflekterar över konsekvenserna av sitt handlande. Problemet är att handlingar ofta styrs av externa faktorer som ej är kontrollerbara. Att individen ska lyckas med det avsiktliga beteendet kräver att denne har kontroll över de många olika faktorer som kan påverka det avsiktliga beteendet (Ajzen, 1988).

En central faktor i denna teori är individens intention att genomföra ett beteende. Individens intention påverkas av tre faktorer; attityd mot beteende, subjektiv norm och uppfattad beteendekontroll. Dessa tre är interagerande och påverkar varandra. När individen har en stark intention betyder inte det med säkerhet att denne genomför ett beteende, men sannolikheten att individen fullföljer sin intention ökar. Sambandet mellan intention och beteende är vanligtvis hög, vilket leder till att en stark intention normalt framkallar ett önskat beteendet (Figur 2.1)



Figur 2.1 Theory of planned behavior (Ajzen & Fishbein, 1986)

Attityd gentemot beteende: Handlar om de personliga aspekterna för individen. Denna faktor är individens positiva eller negativa värderingar av att utföra ett specifikt beteende av intresse. Vilka konsekvenser ett specifikt handlande förväntas att få påverkar i sin tur individens attityd. Exempelvis, de fördelar som en organisationsförändring medför i form av tydlighet, klarhet och struktur till verksamheten överväger de möjliga negativa aspekterna.

Subjektiva normer: Individens avsikt att genomföra, eller att inte genomföra, ett tänkt beteende påverkas av uppfattningen om vad som är socialt accepterat av de personer som är viktiga och står nära individen, till exempel vänner, familj, arbetskamrater, etc. Dessa utgör individens referensgrupp. Detta skapar en motivation att handla i överstämmande med vad dessa anser

vara socialt accepterade. Exempelvis, förändring är en accepterad process inom samhället och individens arbetskamrater tror på denna organisationsförändring.

Uppfattad beteendekontroll: Handlar om individens uppfattning om situationen, dennes förväntning om hur lätt eller hur svår handlingen av ett beteende är att genomföra. Denna påverkas av individens tidigare erfarenheter samt av förväntade svårigheter och hinder. Denna faktor kan påverka beteendet direkt eller indirekt genom intentionen. Exempelvis, av personliga erfarenheter av tidigare organisationsförändringar. Om individen varit med om en lyckad organisationsförändring tidigare har han/hon erhållit en positiv attityd, men om individen varit med om en misslyckad organisationsförändring har han/hon erhållit en negativ attityd.

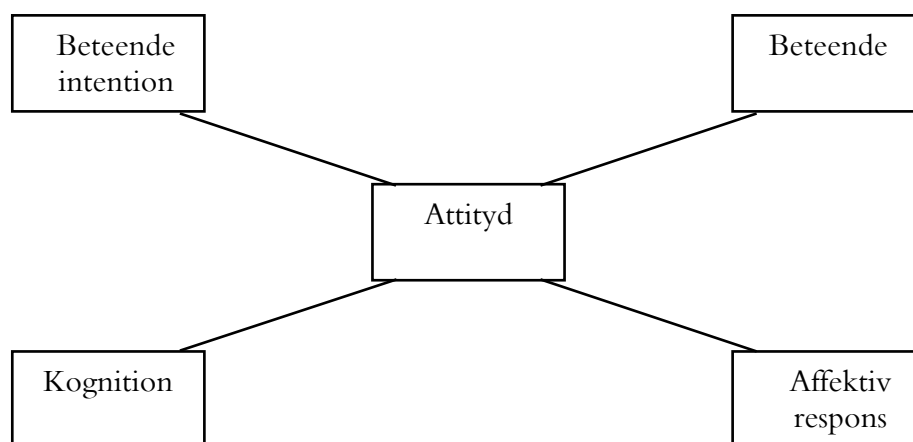
Intention: Denna är summan av de tre tidigare nämnda begreppen och har ett centralt och direkt samband med handlingen ifråga. Även om attityden bidrar till en intention är det inte säkert att individen kommer att genomföra det tänkta beteendet. Exempelvis, om individen är positiv till en organisationsförändring och kan tänkas acceptera den.

Beteende: Den verkliga handlingen.

An Attitude System

En attityd är en värdering av ett objekt över ett kontinuum från gillande till ogillande eller från att favorisera till att inte favorisera. En attityd är en inlärd tendens att tänka kring ett objekt, person eller ämne (Zimbardo & Leippe, 1991).

Zannas & Rampels (1988) refererad av Zimbardo & Leippe (1991) teori "An attitude system" består av fem komponenter: beteende, beteendeintention, kognition, affektiv respons och attityd. Dessa fem komponenter är inte oberoende, eller isolerade, utan i högsta grad samordnade. Kognition och attityd sammanhänger med den mentala representationen av objektet. Affektiv respons och beteende kan uppstå när objektet uppenbaras i sinnena, och det kan då bidra med ny information till representationen av objektet. Attityd, beteende, kognition och känslor gentemot ett objekt, eller ett ämne, skapar ett system av responser som karakteriserar individen, där attityden utgör dess summa (Figur 2.2).



Figur 2.2 An attitude system (Zanna & Rempel, 1988)

De olika komponenterna definieras av:

Beteendeintention: Individens förväntningar eller planer att agera på ett specifikt sätt som exempelvis att vara engagerad, och lyhörd, i en organisationsförändring och att vara beredd på att handla på bästa sätt för förändringen och organisationen.

Kognition: Inkluderar både individens tro och delar av kunskap kring objektet samt hur individen borde bete sig i förhållande till detta som exempelvis att individen är positiv till en förändring för att den har ett gott syfte.

Beteende: Individens handlande som till exempel att donera blod eller ett aktivt handlande för att acceptera en organisationsförändring.

Affektiv respons: Emotioner eller "magkänsla" som reflekterar individens attityd i termer av fysisk arousal, en förnimmelse av glädje, sorg osv. som att exempelvis att en nära familjemedlem varit med om en organisationsförändring på sitt företag som blev lyckad vilket påverkade hennes karriär positivt vilket skapar en positiv känsla hos individen till en organisationsförändring.

Attityd: Helheten eller summan av de övriga komponenterna, det vill säga en positiv eller negativ inställning.

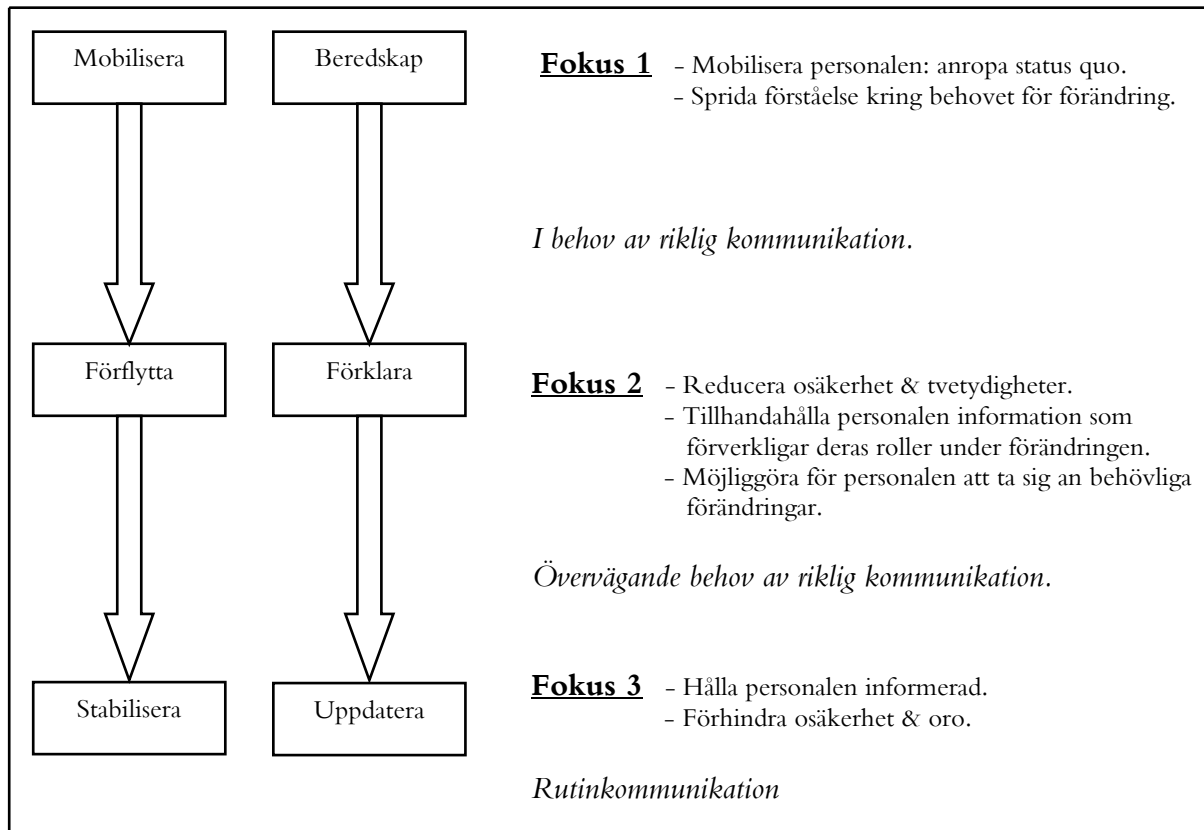
A Change Model

En planerad förändring innebär ett avsiktligt försök att gå från ett oönskat befintligt tillstånd till ett nytt mer önskvärt tillstånd, vilket mest effektivt kan göras om förändringsansvarige kan bemöta en rad olika aspekter i förändringsprocessen. En förändring genomgår tre typiska delfaser; att förflytta en organisation från ett oönskat tillstånd genom en omvandlingsperiod till det nya önskade tillståndet (Hitt, Miller & Collela, 2006).

Att gå mot ett nytt abstrakt önskat tillstånd kan skapa osäkerhet och otrygghet hos individen på grund av att det nya tillståndet inte är helt konkret och välbekant. För att minska osäkerheten och otryggheten hos individen är en fungerande kommunikation viktig liksom tidpunkten för kommunikation. Det finns egentligen ingen ideal tidpunkt, utan det är en fortlöpande process. De anställda inom verksamheten vill alltid erhålla så mycket information som möjligt medan förändringsansvarig oftast vill delge så lite information som möjligt till dess han/hon är helt säker på vad som kommer att hända. Det är av vikt att förändringsansvarig har i åtanke att rykten sprids inom en verksamhet, att de anställda behöver tid på sig att behandla, förstå och anpassa sig till den information de delges och att informationen måste vara genuin och adekvat. Beredskap gentemot en förändring hjälper till att reducera motstånd. Varje fas kräver sin specifika typ av kommunikation och information (Balogun & Hailey, 2004).

Balogun & Hailey (2004) och Hitt et al. (2006) beskriver Lewins (1958) "A Change models" tre olika distinkta faser och dess tillhörande typ av kommunikation. I den först fasen skall organisationens beteendemönster, värderingar och system tinas upp. Det är viktigt att kommunikationen i denna fas användes som ett beredskapsmedel för att delge kunskap om förändringsprocessen. I den andra fasen skall organisationen förflyttas, efter upptiningen, till det nya önskvärda tillståndet. I denna fas skall kommunikationen och informationen rikta sig mot individen för att reducera osäkerhet och tvetydigheter samt fungera som ett stöd. Den tredje och sista fasen involverar att stabilisera förändringen och att återfrysa organisationen med dess

nya beteendemönster, värderingar och system. Fokus kring kommunikationen i sista fasen blir att hålla de anställda uppdaterade med information om vad som händer och sker. En aspekt att komma ihåg är att den planerade kommunikationen aldrig kommer att vara tillräcklig (Figur 2.3).



Figur 2.3 A Change model (Lewin, 1958 bearbetad modell av Balogun & Hailey, 2004 & Hitt et al., 2006)

Fokus 1: Denna fas, mobilisera och beredskap, består av att förändringsansvarig hjälper chefer och tjänstemän att komma vidare från det som har varit genom att involvera tre olika aktiviteter. I den första, frambringa ansvarige för förändringen en rationell förklaring till varför individerna i organisationen ska vara aktiva och lyhörda gentemot denna förändring. Detta kan uppfyllas genom att information som passar för organisationen, exempelvis ekonomiska eller tekniska skäl, ges. I den andra, skapas på individnivå skuld eller oro vid negativitet mot en förändring. Meningen är inte att skapa omotiverade negativa emotioner utan att skapa en psykologisk obekvämheter som kan vara motiverande. Förändringsansvarig kan skapa detta genom diskussioner om vilken skada och förlust som organisationen inklusive dess chefer och tjänstemän kommer att lida om inte förändringen förverkligas. I den tredje, skapas en psykisk säkerhet till förändringen. Chefer och tjänstemän måste tro att de kan lyckas med en förändring. Det är viktigt i början av en förändringsprocess att kommunikationen generellt är inriktad på att delge de anställda en beredskap inför förändringen i form av kunskap, förståelse och engagemang.

Fokus 2: Denna fas, förflyttning och förklaring, består av att förändringsansvarige hjälper till att implementera nya inriktningar genom att visa på information som stöder den tänkta förändringen, och genom att erbjuda de resurser och den träning som behövs för att skapa en

verklig beteendeförändring. Denna fas involverar två aktiviteter. I den första tas information och bevis fram som stöder den föreslagna förändringen. Utan stödjande information kommer kanske inte chefer och tjänstemän att ha förtroende för vad som efterfrågas samt att de inte kommer att visa någon hängivenhet. Pilotstudier, utomstående experter och data om hur andra framgångsrikt har dragit nytta av en liknande förändring kan vara en effektiv taktik. En auktoritativ vision om framtiden kan också vara användbar för att bygga upp hängivenhet till den föreslagna förändringen. I den andra, utvecklas en ändring i beteendet med hjälp av till exempel ny utrustning, budget eller en försäkran om att utbildning och träning är tillgänglig. Med alla resurser och all träning på plats kan den verkliga förändringen börja. Feedback med avseende på processen kan användas för att göra nödvändiga justeringar längs förändringens väg. Att göra små framsteg visuellt synliga kan hjälpa att skapa stöd för denna fas i förändringsprocessen. Kommunikationen inriktas nu mer mot att ge den enskilda individen information och stöd om hur förändringen kommer att påverka just henne/honom. Målet är att reducera osäkerhet och tvetydigheter som individerna kommer att erfara när de försöker förstå vad förändringen innebär för just dem.

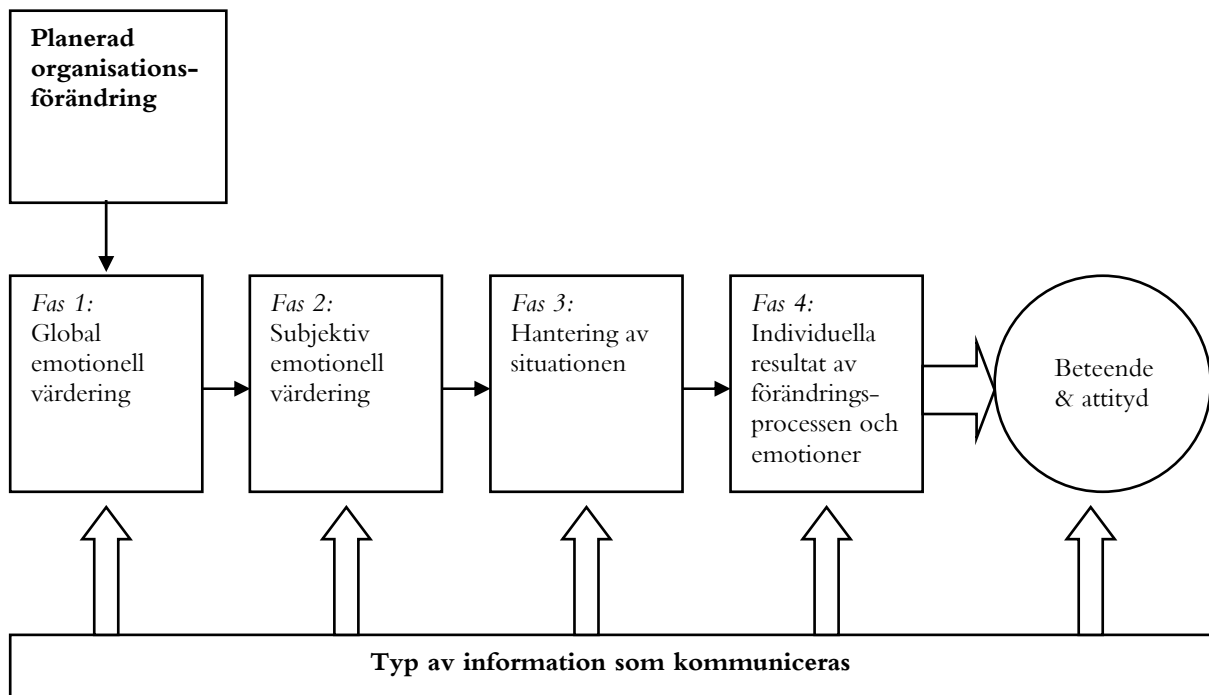
Fokus 3: I denna fas, stabilisering och uppdatering, av förändringsprocessen söker förändringsansvarig efter nya inriktningar genom att implementera utvärderingssystem för att synliggöra det förväntade beteendet, genom att skapa belöningsystem som förstärker det förväntade beteendet och genom att försäkra att anställnings- och befordringssystem stödjer de nya kraven. Denna fas involverar tre samordnade aktiviteter. I den första implementeras utvärderingssystem som fångar in förväntat beteende efter förändringen och permanenta upplärningssystem som kontinuerligt uppgraderar relevant kunskap och färdigheter. Om, till exempel, att arbeta i ett team är en del av den nya inriktningen i en specifik organisation måste en individs villighet att bidra till teamet vara mätbart och det måste också kunna förstärkas när det behövs. I den andra anordnas permanenta belöningsystem, som involverar både monetär och icke monetär belöning för att skapa en positiv förstärkning av det nya beteendet. I den tredje ges försäkran om att nya anställnings- och befordringssystem stödjer förändringens krav. I denna sista del av förändringsprocessen är det viktigt att hålla de anställda uppdaterade om vad som kommer att hända p.g.a. förändringen, vilket också är en fortlöpande process genom hela förändringen. Målet är att ge styrka och kraft till förändringsprocessen.

A Process Model

Denna modell av Liu och Perrewé (2005) fokuserar på individens kognitiva och emotionella tillstånd gentemot en planerad organisationsförändring (Figur 2.4). Baserat på förståelsen av emotioner som ett dynamiskt fenomen föreslås att en förändring sker i fyra steg där kognition och emotioner tillsammans påverkar individens upplevelser av förändringen och dennes efterföljande beteende och attityd. Dynamiska emotionella upplevelser hos individen spelar en signifikant roll i att informera och vägleda dennes reaktioner till en förändring. Individens emotionella upplevelser förändras under organisationsförändringsprocessen. I början karakteriseras de emotionella upplevelserna i hög grad av arousal och är föregripande medan de emotioner som upplevs i det senare stadiet karakteriseras av en låg grad av arousal och är utvärderande. När och hur informationen skall kommuniceras på bästa möjliga sätt för att främja acceptans till organisationsförändringen är en viktig fråga för implementeringen av förändringen.

Fas 1: I denna fas gör individen enbart en generell global utvärdering på grund av att tiden samt informationen om organisationsförändringsprocessen är begränsad. Enligt Lazarus (1991) refererad av Liu och Perrewé (2005) ser individen över om organisationsförändringen har

relevans eller kongruens för dennes mål. Exempelvis ställer sig individen frågan ”Är det någonting signifikant som händer?” och ”Är det relevant för mig?” Intensiteten i denna fas varierar i direkt proportion till hur förändringen kommer att påverka individens mål. Början av en organisationsförändring är abstrakt och individen vet inte riktigt vad som kommer att hända i framtiden. På grund av ovisshet kommer individen att erfara en stark känsla av psykologisk osäkerhet i detta steg. För att skapa harmoni mellan individens blandade emotionella känslor är vikten av information här central. Förändringsansvarig kan kontrollera individens emotionella reaktioner med hjälp av den information som ges om förändringen. Med insikt och information i vad som händer föds en känsla av kontroll och trygghet inom individen.



Figur 2.3 A process model (Liu & Perrewé, 2005)

Fas 2: Nu ligger fokus mer på individen i form av vad förändringen subjektivt kommer att betyda för denne. Individen ser till sig själv och sitt välmående i förändringsprocessen. Individens emotionella status är inte lika generell och blandad i denna fas. Emotioner i den första fasen har en betydande roll för individens emotioner i denna fas. När individen är i ett positivt, istället för ett negativt, emotionellt tillstånd ökar sannolikheten för att individen utvärderar förändringen som mer positiv än tvärtom (Schwarz, 2000 refererad av Liu och Perrewé, 2005). Det fundamentala i denna fas är värderingen av om vad, om någonting, individen kan göra i detta och hur kommer det individen gör att påverka individens välmående (Lazarus, 1991 refererad av Liu och Perrewé, 2005). I denna fas av förändringen erfår individen för första gången, när allt mera information blir tillgänglig, organisationsförändringen och dess process i det dagliga arbetet. Detta hjälper individen att bättre förstå vad förändringen kommer att ha för innebörd för den enskilde. Det är fyra faktorer som påverkar denna fas; målkongruens, potentiell framgång, involvering i de befintliga strategierna och relationen till de befintliga kollegorna. De två först handlar om individens framtida förväntningar och de två senare om individens subjektiva utvärdering av att klara av situationen. Individen är mer mottaglig för information i denna fas. En viktig aspekt för förändringsansvarig är att hjälpa individen att komma in i sin specifika situation på ett korrekt sätt. Lättaste och effektivaste

sättet att hjälpa individen är att adressera information som har betydelse för individen direkt till denna, detta är ett effektivare sätt än att ge generell information. Informationen till individen skall kommuniceras av någon som känner individen mer personligen, exempelvis en mellanchefer eller en föreståndare, som kan kommunicera specifikt med relevant information därför att denne har kunskap om de direkta angelägenheterna.

Fas 3: Individer reagerar olika på förändringar. Vissa försöker aktivt klara av en situation genom att till exempel samla information medan andra engageras i ett mer passivt beteende som att till exempel förändra sina förväntningar. Ett exempel på en positiv hantering av situationen är när individen aktivt försöker identifiera och söka positiva aspekter för att passa in i situationen (Dutton et al., 1997 refererad av Liu och Perrewé, 2005). Om individen väljer att aktivt eller passivt hantera situationen beror av de emotioner som framkom i förra fasen. Individer som uppvisar mer positiva emotioner och har en positiv syn på situationen kommer att reagera med en mer aktiv hantering av förändringen som exempelvis genom att tolerera och acceptera misstag i förändringsprocessen (Staw & Barsade, 1993 refererad av Liu och Perrewé, 2005). Individer som uppvisar mer negativa emotioner hanterar med större sannolikhet situationen med ett passivt beteende (Perrewé & Zellars, 1981 refererad av Liu och Perrewé, 2005). Hur andra personer kring individen agerar, aktivt eller passivt, påverkar hur individen slutligen väljer att hantera situationen. Liu och Perrewé (2005) argumenterar att relationen mellan negativa emotioner och hanteringen av situationen också påverkas av emotionen rädsla vilken är associerad med en känsla av osäkerhet och låg kontroll som reducerar individens förmåga att effektivt hantera situationen och leder till ett passivt beteende att hantera situationen som det enda alternativet.

Fas 4: Nu har det abstrakta blivit konkret och förändringen blir klarare för individen. Kunskap finns nu om vad som har hänt i organisationen med alla befattningar, vilka som har fått byta befattning, blivit befordrade eller avsatta. Denna fas är resultatet av hur individen har formats under förändringsprocessen. Resultatet som individen erfar är vanligen ur dennes synvinkel och situationsbetingat. Dock spelar den tredje fasen en signifikant roll för hur individens emotioner är i denna fas. Olika sätt att hantera situationen påverkar hur denna process blir för individen. Genom att aktivt hantera situationen ökar chanserna för individen att uppnå ett önskat resultat medan ett passivt hanterande resulterar i psykologisk stress och hälsoproblem (Callan, 1994 & 1997; Torkelson & Muhonen, 2003 refererad av Liu och Perrewé, 2005), vilket kan bidra till att individen blir mindre effektiv i utförandet av sina arbetsuppgifter. Weiner (1985) refererad av Liu och Perrewé (2005) menar att utfallet av förändringen som erfars av individen skapar generellt positiva eller negativa emotioner som baseras på den erhållna framgången eller misslyckandet av förändringens resultat. Sådana utfallsrelaterade emotioner inkluderar lycka, sorg och frustration. Individen söker förklaringar till sitt resultat och genererar därför ett set av olika emotioner relaterade till de attributioner som skapas av resultatet. Relaterar individen sina emotioner till förändringens utfall kategoriseras dessa externt och relaterar individen sina emotioner till sig själv kategoriseras interna attributioner i form av exempelvis lycka, stolthet, sorg, skuld och skam. Attributionerna som skapas påverkas av den information som kommuniceras under förändringsprocessen. Om individen har erhållit adekvat och genuin information och varit involverad i förändringsprocessen kommer individen att veta vad som förväntas, och då ökar sannolikheten att individen attribuerar förändringens utfall till sig själv. Om inte kommer individen att beskylla organisationen att inte frambringa de resurser som behövs eller att han/hon får oresonabla uppgifter.

Efter att ha genomgått faserna ett till och med fyra har individens emotioner blivit mer stabila och har en låg grad av arousal. Även fast emotionerna har slutat att ändras så har effekterna av

en sådan emotionell process som en förändring utlöser inte slutat. Momentana emotionella tillstånd kan ha långvariga effekter på individens attityder och beteende (Weiss & Cropanzano, 1996 refererad av Liu och Perrewé, 2005). Denna modell ger en möjlighet att se hur ett beteende formas av individens attityd antingen på grund av motstånd eller på grund av acceptans gentemot förändringsprocessen. Genom en organisationsförändringsprocess där början är abstrakt och tvetydig till slutet när allt blir mer konkret och osäkerheten om processen försvinner framträder en bild av vad som har vunnits och vad som har gått förlorat för organisationen och individen. Detta skapar emotioner som i sin tur frambringar olika attityd- och beteendereaktioner. De olika emotionerna som utvecklas i de olika faserna i förändringsprocessen frambringar olika beteenden. Genom att öka nivån på individens emotionella arousal och informationen som individen kognitivt behandlar samt individens engagemang i processen skapar förändringsansvarig en möjlighet att ändra individens beteende och attityd.

Informationen som kommuniceras om organisationsförändringen är en process som är fortlöpande under hela förändringsprocessen. Genom att förändringsansvarig bestämmer tillfälle för, och innehåll av, den information som kommuniceras kan denne skapa en acceptans av förändringen hos individen. En organisationsförändring kan vara mycket abstrakt och osäker för individen. Genom information reduceras individens oro och osäkerhet och dennes förmåga att klara av förändringsprocessen ökas (Terry & Jimmieson, 2003 refererad av Liu och Perrewé, 2005). Fox och Amichai-Hamburger (2001) refererad av Liu och Perrewé (2005) föreslår att förändringsansvarig ska informera om förändringen så öppet som möjligt, så tidigt som möjligt, och så mycket som möjligt för att minimera eller eliminera motstånd. Individens emotionella reaktion på stressande händelser är en funktion av den uppfattade kontrollen av situationen. Information om förändringen skall kommuniceras så att den förstärker individens känsla av kontroll och minskar dennes tendens att reagera med negativa emotioner. Mängden av information är av relevans. Att delges för mycket information på en gång kan ge individen en uppfattning av att detta går över dennes förståelse och kontroll, vilket resulterar i en känsla av osäkerhet och rädsla. Förändringsansvarigs uppgift är att hålla individen kontinuerligt informerad om förändringsprocessen och reducera individens osäkerhet och negativa reaktioner. Förändringsansvarig skall lägga tonvikten på positiva aspekter och händelser genom att begränsa informationen, så länge det sker under etiska former, och därigenom frambringa positivitet hos individen (Fox & Amichai-Hamburger, 2001 refererad av Liu och Perrewé, 2005). Beroende av i vilken fas förändringen befinner sig skall informationen antingen vara global och generell till alla anställda eller specifikt adresserat till individen. Det är av vikt att informationen som kommuniceras sker under rätta former. Den vikt som förändringsansvarig lägger på information får inte det önskvärda resultatet om denne kommunicerar fel typ av information med fel tonvikt vid fel tillfälle, vilket är anledningen till att kommunikationen vid en organisationsförändring skall ses som en fortlöpande process och inte som någon engångsföreteelse.

Syfte och frågeställningar

Syftet med undersökningen är att kartlägga individens upplevelse av, och attityder till, Luleås Kyrkoförvaltnings organisation och den pågående organisationsförändringen samt att presentera riktlinjer för en optimal organisation.

- Vilka upplevelser och attityder har individen till den befintliga organisationen?
- Hur påverkas individen av den pågående organisationsförändringen?

Metod

Försökspersoner

Organisationen som ligger till grund för denna studie är Kyrkoförvaltningen tillhörande Luleå Kyrkliga Samfällighet vilket är ett samarbete mellan Luleå domkyrkoförsamling och Örnäs församling i Luleå med ca ett hundra anställda totalt. Samarbetet innefattar de administrativa och ekonomiska delarna vilket Kyrkoförvaltningen sköter åt samfälligheten (Svenska kyrkan Luleå, 2006). Inom Kyrkoförvaltningen är det tio personer som aktivt sköter detta samarbete. Generellt i Sverige har Svenska kyrkans organisation en historia på mer än tusen år och 7,2 miljoner människor i Sverige tillhör Svenska kyrkan (Ekström, 2004). Luleås Kyrkliga Samfällighet har ungefär 39000 medlemmar och bland Luleås befolkning har 83 % ett medlemskap i Svenska kyrkan (Norrbottens-Kuriren, 2004-05-13).

Under 2006 påbörjades en organisationsförändringsprocess inom samfälligheten och denna kommer att resultera i ett policydokument 2008 där arbetsmiljö och rehabiliteringsfrågor prioriteras (Arbetsmiljöverket, 2006). Samfälligheten har erhållit ett ekonomiskt stöd från EU till sin förändringsprocess som bygger på ett aktivt deltagande av de anställda inom organisationen. Att som anställd inom en organisation, som genomgår en förändring, erhålla möjlighet att delta i förändringsprocessen skapar ett engagemang hos individen. Ambitionen hos organisationen måste vara att de anställda är med från början av processen och formulerar problem, diskuterar förslag till förändringar och åtgärder samt att bestämma takten i förändringen. Ett utanförskap hos de anställda när det gäller förändringsprocessen leder ofta till motstånd samt lågt engagemang (Angelöw, 1991).

Värt att notera är att sedan denna förändringsprocess startade i början av årsskiftet har det tillsats en ny chef inom organisationen. Den nya chefen påbörjade sin befattning som ekonomichef den 6 mars inom kyrkoförvaltningen.

Mellan 2006-09-12 och 2006-09-14 gjorde Arbetsmiljöverket en inspektion av Luleå Kyrkliga Samfällighet. Under inspektionen framkom olika brister inom samfällighetens organisation. Efter inspektionen ställde Arbetsmiljöverket kravet på samfälligheten att före 2007-03-15 återkomma med vad samfälligheten gjort för att åtgärda de brister som uppdragats. Några av de brister som Arbetsmiljöverket nämnde i sin inspektionsrapport är bland annat brister i den psykosociala arbetsmiljön, i termer av tydlighet, klarhet och struktur. Genom de samtal som Arbetsmiljöverket genomförde med de anställda inom samfälligheten framkom även att det saknades befattningsbeskrivning, personalutvecklingssamtal, en skriftlig delegationsordning, vem som var närmste chef samt att informationen fungerar dåligt. På grund av dessa brister har det psykosociala arbetsmiljöet påverkats och lett till personalrelaterade konflikter (Arbetsmiljöverket, 2006).

De personer som deltog i denna undersökning arbetade inom eller för Kyrkoförvaltningen som tillhör Luleå Kyrkliga Samfällighet eller arbetade inom samfälligheten. Kyrkoförvaltningens organisation består av tio personer varav hälften var kvinnor och hälften var män. Medelåldern hos de anställda var 49,8 år, varav den yngste var 37 år och den äldsta var 60 år. Utav de tio personer som arbetade inom Kyrkoförvaltningen hade nio stycken varit där längre än två år och hade arbetat med samma arbetsuppgifter i mer än två år.

Förutom de tio personer som arbetar inom Kyrkoförvaltningen har ytterliggare tre personer deltagit i denna undersökning. Två av dessa arbetar inom samfälligheten och den tredje är en konsult som har varit med om att utveckla den pågående organisationsförändringsprocessen.

Mätinstrument

Frågeställningarna i denna undersökning har besvarats med hjälp av enkäter och intervjuer, det vill säga en kvantitativ och kvalitativ metod. Avsikten med att använda sig av både en kvantitativ och kvalitativ metod är att genom en enkätundersökning erhålla en så bred och övergripande kunskap som möjligt, och att genom intervjuer få en mer djupgående beskrivning och förståelse av individernas upplevelse och attityder. (Miles & Huberman, 1994; McQueen & Knussen, 2006).

Fyra olika sorters mätinstrument konstruerades för att kartlägga individernas upplevelse av, och attityder till, den befintliga organisationen samt till den pågående organisationsförändringen. Det första mätinstrumentet var en intervjuguide (Bilaga 1) med halvstrukturerade frågor med möjlighet att ställa följdfrågor. Målet med dessa intervjuer var att ge författaren större insikt och kunskap om organisationen ifråga.

Det andra mätinstrumentet en enkät med nittio frågor utvecklades med hjälp av svaren från den första (Bilaga 3). Syftet med att använda en enkät var att få en så omfattande och generell insikt i individernas upplevelse och attityder som möjligt. I enkäten presenterades olika påståenden om samarbete och rättvisa, kontroll, arbetsuppgift, motivation, kompetensutveckling, bekräftelse, delaktighet, kommunikation, stöd och organisation. Under varje påstående fanns en grafisk skala där endast ändpunkterna var definierade. I slutet av enkäten ställdes frågor om individens kön, ålder och hur länge de hade arbetat inom organisationen samt två öppna frågor. I den första ombads försökspersonerna att beskriva sin arbetsgrupps olika funktioner och samarbetet dem emellan och i detta utgå från sin egen funktion i arbetsgruppen och i den andra gavs de tillfälle att ange eventuella övriga synpunkter som de hade om sin organisation och arbetsplats.

Det tredje mätinstrumentet var baserat på de två förra och utvecklades först efter en analys av resultaten från dessa och består av en intervjuguide (Bilaga 4). Även dessa intervjuer var halvstrukturerade med öppna svarsalternativ.

Det fjärde mätinstrumentet består av en intervjuguide med ostrukturerade frågor (Bilaga 5). Målet med den intervjun var att antingen bekräfta eller förkasta de resultat som författaren hade erhållit.

För att utforma så bra mätinstrument som möjligt genomfördes sex pilotstudier med författarens familj och vänner före den slutgiltiga utformningen det andra och det tredje mätinstrumentet. Efter varje pilotstudie reviderades frågorna utifrån de svar som erhöles i syfte att skapa ett så korrekt mätinstrument som möjligt för att bättre kunna besvara undersökningens syfte och frågeställningar.

Procedur

Efter kontakt med en anställd inom Luleås Kyrkliga Samfällighet i början av 2006 fick författaren kännedom om att det pågick en organisationsförändring inom denna organisation. Kontakt togs därefter med den dåvarande chefen inom Kyrkoförvaltningen för att undersöka

möjligheten att genomföra en studie angående organisationsförändringen. Författaren inbjöds till ett möte med de anställda för att undersöka möjligheten att genomföra en studie inom Kyrkoförvaltningens organisation samt att med de anställdas hjälp söka efter relevanta ämnen för studien. Under mötet tillfrågades majoriteten av de anställda om de kunde tänka sig att delta i denna undersökning. På grund av att det bara var tio personer som arbetade inom Kyrkoförvaltningen var det viktigt att alla ville delta i studien för att den skulle bli så tillförlitlig som möjligt. Det framkom då att organisationsförändringen omfattade hela Luleå Kyrkliga Samfällighet vilken påbörjades i början av 2006 och som beräknades vara klar i början av 2008 och som skall resultera i ett gemensamt policydokument. Efter mötet sammanställde och presenterade författaren, med hjälp av de anställdas idéer, en potentiell studie om den pågående organisationsförändringen med fokus på Kyrkoförvaltningens organisation.

De empiriska undersökningarna delades upp i fyra olika tillfällen. Vid det första tillfället genomfördes två förberedande intervjuer med personer anställda inom samfälligheten. Målet med dessa var att erhålla en tredje persons perspektiv och ge författaren ”mer kött på benen” avseende Kyrkoförvaltningens organisation samt generellt om samfälligheten. Det var viktigt att dessa två personer inte arbetade inom Kyrkoförvaltningen utan var anställda inom samfälligheten så författaren skulle få en så ”verklighetstrogen” bild som möjligt angående samfälligheten med fokus på Kyrkoförvaltningen. Dessa intervjuer genomfördes under vecka 8 och 9 2006 och tidsåtgången varierande mellan 40 och 55 minuter.

Med hjälp av analysen från dessa båda intervjuer och tidigare presenterade teorier utformades enkäten till det andra undersökningstillfället. Målet var att samtliga personer inom Kyrkoförvaltningen skulle besvara enkäten vilken skulle ta ca 15 minuter att besvara, under en dag under vecka 16, 2006. På grund av sjukdom och föräldraledighet inom organisationen fick författaren inte in samtliga enkäter förrän fyra veckor senare.

Med hjälp av de tidigare undersökningarna utformades en intervjuguide för det tredje tillfället. Intervjuerna genomfördes under vecka 35 samt 37 2006 och tog totalt fyra dagar att genomföra. Tidsåtgången för dessa varierade mellan 25 och 65 minuter.

Till det fjärde och sista undersökningstillfället utformades en intervjuguide för att intervjua konsulten som har utvecklat och påverkat grunderna för den pågående organisationsförändringsprocessen. Målet med denna intervju var att antingen bekräfta eller förkasta den modell som författaren på basis av erhållna resultat tagit fram som en tänkbar framtida organisation av Kyrkoförvaltningen. Författaren hade erhållit möjlighet till en 60 minuters lång intervju med konsulten. Intervjun genomfördes vecka 48.

Inför varje undersökningstillfälle samt under introduktionsmötet informerades försökspersonerna om de forskningsetiska normerna (Bilaga 2). Dessa var studiens syfte, att författaren studerade vid Luleå tekniska universitet samt att studien skulle ingå i en C/D-uppsats om upplevelser och attityder vid en organisationsförändring, att medverkan i studien är frivillig, att de förblir anonyma genom hela studien och att allt material behandlas konfidentiellt (McQueen & Knussen, 2006; Vetenskapsrådet, 2006).

Inför det första, tredje och sista undersökningstillfället tillfrågades försökspersonerna om en bandspelare fick användas under intervjuerna för att underlätta analysarbetet. Vid samtliga undersökningstillfällen var det av vikt att försökspersonerna fick genomföra dessa ostört. Enkäterna besvarades individuellt på respektive försökspersons privata kontor. Även intervjuerna genomfördes ostört med enbart försökspersonen och författaren närvarande

antingen på försökspersonens kontor eller på en annan bestämd privat plats. Författaren förde stödanteckningar under de pågående intervjuerna för att erhålla möjlighet att ställa följdfrågor och för att eventuellt ställa frågor utifrån anteckningarna som en avslutning.

Databehandling

Samtliga intervjuer som genomfördes spelades in på band och transkriberades ordagrant till text med hjälp av ett ordbehandlingsprogram. Analysprocessen av intervjumaterialet bestod av tre steg. Den första bestod av att koda och markera meningsfulla citat när rådata transkriberades från band till text. I det andra steget läste författaren igenom samtliga intervjuer för att försäkra sig om att allt material hade kodats och tillskrivits meningsenheter och för att söka efter mönster, lagbundenhet och samband mellan försökspersonernas svar. I det sista steget av analysen strukturerades allt material till en begriplig och strukturell ordning för att kunna relateras till varandra på ett sammanhållande sätt och därigenom erhålla möjlighet att besvara studiens syfte (Miles & Huberman, 1994; McQueen & Knussen, 2006).

Datamaterialet som samlades in via enkätundersökningen fördes in och bearbetades i ett statistikprogram (SPSS). De öppna svaren bearbetades separat och analyserades efter samma metod som användes för att analysera intervjuerna. De öppna svaren var användbara för utvecklingen av det sista mätinstrumentet och gav författaren en övergripande bild av Kyrkoförvaltningens olika befattningsstrukturer och samarbete dem emellan.

Resultat och Analys

Resultaten har delats upp i tre huvudrubriker: Dagens organisation, problemen i dagens organisation och tänkbar framtida organisation. Under rubriken dagens organisation presenteras en tredje persons perspektiv av Kyrkoförvaltningens organisation, samfälligheten och Svenska kyrkan i Luleå. Under rubriken problem i dagens organisation presenteras Kyrkoförvaltningens anställdas perspektiv på sin organisation. Under tänkbar framtida organisation presenteras konsultens och författarens, på basis av erhållna resultat, perspektiv av Kyrkoförvaltningens organisation, samt vad Kyrkoförvaltningen behöver göra för att bli en funktionell, effektiv och framgångsrik organisation.

Dagens organisation

Funktion

I intervjuerna framkom att kyrkans organisation inte är så funktionell vilket också utgör grunden för den planerade organisationsförändringen.

”Som sagt var så håller de på att göra en omorganisation för att organisationen har väl inte varit så väl fungerande.”

”Organisationen fungerar ju inte, det är därför vi håller på med en omorganisation för den fungerar ju inte.”

Tydlighet, klarhet & struktur

Under intervjuerna framkom en brist på tydlighet, klarhet och struktur inom organisationen både hos Kyrkoförvaltningen och generellt inom Svenska kyrkan i Luleå. Dessa tre aspekter var ett ständigt återkommande fenomen under dessa två intervjuer men även i de övriga empiriska undersökningarna som genomfördes.

”Allting är ju så luddigt, det måste bli tydlig, vem gör vad, vem ansvarar för vad. Det ska vara tydliga led och vem som gör vad.”

”Det måste vara tydlighet och det finns inte idag.”

På grund av brister i de nämnda aspekterna har en förvirring skapats. Det framkom en osäkerhet om vem som gör vad och vem som ansvarar för vilka specifika arbetsuppgifter.

”Om alla vet vad dom ska göra och det är tydligt då blir det inte nå oklarheter och då behöver man inte springa vidare heller.”

Osäkerheten om de olika befattningarna återfinns även i dessas befogenheter. Det verkar inte finnas någon delegationsordning när det gäller vem som har vilka befogenheter inom organisationen.

”Befogenheter, vad får man göra och vad får man inte göra. Det har med tydlighet att göra.”

”Den är ju inte en klar tydlighet utan du gör det själv, du är din egna chef och din egen gränssättare, du är allt. Du organiserar upp allt som du själv vill.”

På grund av bristerna i tydlighet, klarhet och struktur har förvirringen och osäkerheten resulterat i irritation och interna stridigheter.

”Det blir ingen ordning och reda eller någon struktur på det hela taget utan det blir bara en massa interna stridigheter istället, på grund av att man vet egentligen inte vad man ska göra, man vet inte vad man har för arbetsuppgifter, utan man slängs hit men sköt det här.”

Dessutom föreligger en saknad av att arbeta gentemot ett övergripande mål med grupp mål och individuella mål samt visioner. Intervjuerna visade att inom kyrkan saknas målbeskrivning, en homogen riktning som alla inom organisationen arbetar mot.

”Det finns inga tydliga mål inom kyrkan.”

Feedback

En effekt av att det inte finns någon målbeskrivning är att det är svårt att göra en återkoppling till det arbete som utförs. I intervjuerna framkom att feedback på genomfört arbete inte existerar, i varje fall inte i form av konstruktiv kritik.

”Det är det man aldrig får ifrån kyrkan, man får aldrig feedback för det man gör, man får aldrig kredit och det behöver alla människor.”

”Det är aldrig någon återkoppling, man får aldrig någon feedback.”

En miljö och ett slags forum som skapar möjlighet till en tvåvägskommunikation är personalutvecklingssamtal. Inom ramarna för dessa samtal kan också organisationens ledning få möjlighet att erhålla konstruktiv kritik från medarbetarna angående verksamhetens funktion samt möjlighet för dem att ge feedback genom konstruktiv kritik. Detta var något som inte existerade inom kyrkans olika organisationer.

”De har ju aldrig haft personalutvecklingssamtal, det är någonting du ska ha.”

Ledarskap

Det framkom att det fanns brister inom ledarskapet vilket medförde att informationen och kommunikationen var bristfällig.

”Det fungerar inte med ledarskapet som jag ser på det utan ledarskapet brister i kommunikationen och allt är bristfälligt.”

”Informationen till oss går inte fram. Det är ingen information utan det är lite här händer det saker som oj vi släppte ut en liten grej där och liten grej här.”

Förändring

Vid frågan om de var insatta i mål och visioner med den pågående organisationsförändringen framkom att de inte hade blivit delgivna några konkreta fakta från någon i ledningen eller från förändringsansvarig om vad som kommer att hända, utan det som framkom var mera i form av spekulationer om vad organisationen är i behov av.

”Mål och visioner är väl att det ska bli klara och tydliga ledarstrukturer, det är vad jag har förstått av den här omorganiseringen. Så alla vet vad alla gör och vad man gör och vad man har för uppgift.”

”Det är att dom ska strukturera upp, få en tydliga, alltså vem gör vad, vilka befogenheter har vem och det.”

Sammanfattning

Det återkommande resonemanget under intervjuerna cirkulerade kring bristerna med tydlighet, klarhet och struktur. Dessa tre aspekter tycks forma en ”röd tråd” för de bristfälligheter som existerar inom kyrkoförvaltningen och generellt inom Luleå Kyrkliga Samfällighet. Denna insikt med avseende på bristande tydlighet, klarhet och struktur utgör därför kärnan i de fortsatta empiriska undersökningarna.

Problemen i dagens organisation

Resultaten i denna del är baserade på två separata undersökningstillfällen. Vid det första tillfället användes en enkätundersökning och vid det andra intervjuer.

Organisation

De brister som visade sig vara mest prominenta inom organisationen även här gällde tydlighet, klarhet och struktur. Av de tio tillfrågade, vilka arbetade inom Kyrkoförvaltningens organisation var det nio som ansåg att en organisationsförändring behövdes.

”Folk vet inte riktigt sin plats i organisationen, man vet inte vilka beslut man kan ta och inte ta.”

”Finns det ett arbetssätt, jag vet inte vem som gör vad nästan i princip här.”

När försökspersonerna ombads beskriva sina arbetsuppgifter visade det sig att detta var ganska svårt för dem. De flesta var tvungna att tänka efter, nästan gissa sig till eller använda en slags uteslutningsmetod för att reda ut vilka deras arbetsuppgifter var då det inte fanns dokumenterat någonstans. Två personer hade extra svårt att beskriva sina arbetsuppgifter då de varken fått dem nedskrivna i något dokument eller fått dem berättade för sig.

”Det går inte, dom finns ju inte specificerade någonstans.”

”Specifik arbetsbeskrivning det har jag aldrig fått, så jag har inte någon att utgå ifrån.”

När försökspersonerna skulle beskriva sina befogenheter visade det sig att dessa var mycket diffusa och ej klart delegerade. Samtliga inom Kyrkoförvaltningen, förutom ekonomichefen, uppvisade stor osäkerhet om detta. Det var som att det klimat som rådde vad gällde befogenheter var ansvar under frihet men att ingen riktigt kände sig säker på att så var fallet.

”Vet inte om det finns något riktigt uttalat utan man gör det som krävs i det jobbet man har.”

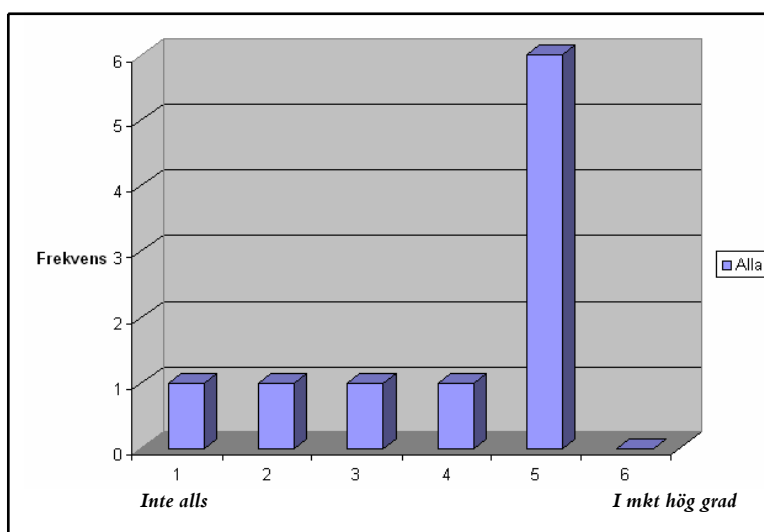
”Eftersom det också hänger i luften så är det att använda sin egna fingertoppskänsla lite grand.”

En direkt effekt av att befattningarna saknade arbetsbeskrivning var en osäkerhet hos majoriteten om sitt specifika ansvarsområde inom organisationen. Det tycks som att många av arbetsuppgifterna som kom in till organisationen hamnade mellan stolarna på grund av bristerna i definitionerna av ansvarsområdena.

”Eftersom jag inte fått några direktiv från arbetsledningen så vet jag inte det egentligen utan jag får ju ta mitt ansvarsområde själv.”

”Här finns det ingen styrelse alls det bara ligger så här och skvalpar och man huggar ett jobb här och där och så kommer det in, nu ska det här göras och då är det ingen som har kollat upp.”

I enkätundersökningen tillfrågades försökspersonerna inom Kyrkoförvaltningen om hur de kände sig psykiskt efter en arbetsdag (Figur 3.1). En stor del av försökspersonerna kände sig psykiskt utmattade efter en arbetsdag vilket kan bero på bristande tydlighet, klarhet och struktur inom organisationen.



Figur 3.1 Jag är psykiskt utmattad när jag kommer hem efter en arbetsdag.

Syfte

När frågan om Kyrkoförvaltningens syfte diskuterades visade det sig att det inte fanns något dokumenterat. Så alla gissade och använde sig även här av någon utslutningsmetod om vad syftet var. Åtta försökspersoner trodde att det var ett serviceorgan medan två inte alls visste vad syftet var.

”Det finns inte något papper på det, uttalat eller någonting.”

På grund av att det inte fanns något syfte dokumenterat beskrev en person det som att det är upp till dem själva att räkna ut vad organisationens syfte är. Så hypotetiskt sett kan, på grund av otydligheter och oklarheter, tio personer inom Kyrkoförvaltningen arbeta med tio olika syften. Även otydlighet och oklarhet med avseende på visioner och målet som de arbetade emot framkom, vilket kan inkluderas i det tidigare nämnda hypotetiska synsättet gällande syftet, att alla arbetar gentemot olika visioner och mål. Denna problematik tycks även existera generellt inom kyrkan.

”Det är aldrig uttalat från arbetsledningen att det här är syftet och det här är målet ni jobbar mot då, jobbar för. Utan det är vad jag har räknat ut själv att så måste det vara.”

Mål och visioner

Som citaten ovan visar existerade det bristfälligheter vad gällde målbeskrivning och visioner. Det framkom under intervjuerna att det varken fanns en beskrivning av mål eller av visioner inom Kyrkoförvaltningens organisation.

”Det finns inget uttalat.”

”Jag vet egentligen inte vad det finns för mål och visioner, det är ju det vi saknar. Vi saknar en målbeskrivning.”

Det kom även fram att denna problematik inte bara fanns inom Kyrkoförvaltningens organisation utan även i hela Luleås Kyrkliga Samfällighetsorganisation. Som tidigare nämnts har Luleå Domkyrkoförsamling och Örnässets församling gått ihop och bildat Luleå Kyrkliga Samfällighet med ett ekonomiskt och administrativt samarbete.

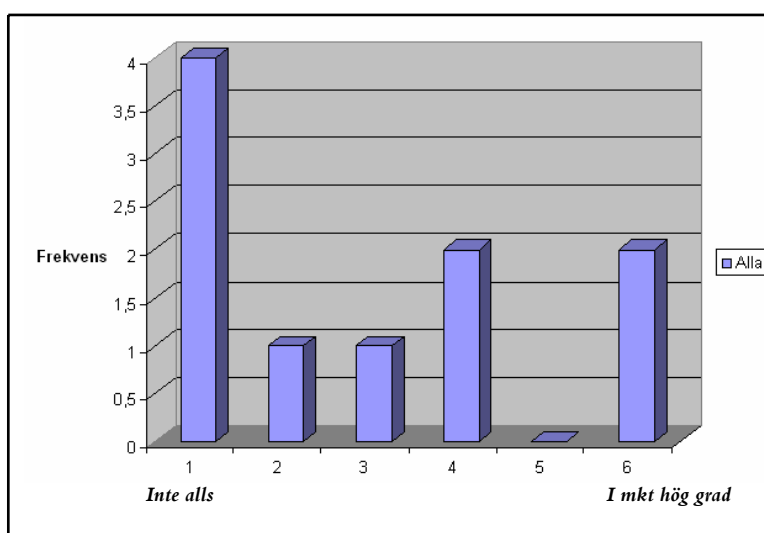
”En stor brist som finns i hela organisationen Luleå Kyrkliga Samfällighet, det är ju liksom det här med målbeskrivningarna och möjligheten att faktiskt stämma av.”

Kyrkoförvaltningen hade inga gemensamma mål uttalade eller dokumenterade, vilket resulterade i att de anställda får sätta upp sina egna mål, organisatoriska såväl som personliga, efter bästa möjliga förmåga.

”Det finns väl egentligen inget gemensamt mål, olika personer har olika mål och det är inte säkert att det är samma mål.”

”Det är det som saknas det finns inga mål. Utan jag tror det är det stora problemet inom kyrkan i och med att det inte finns några uttalade mål för organisationen så sätter ju alla upp sitt egna mål. Och vissa sätter ju det lågt, det beror ju på hur man är som person, och vissa sätter den högt och bränner ut sig för dom jobbar mot ingenting för det finns inget mål att jobba mot. De jobbar mot sitt egna mål som dom hela tiden försöker nå fram till och tror att dom aldrig är tillräckliga, och dom kanske har uppnått egentligen organisationens mål för flera gånger om men det vet dom inte om för den är aldrig uppsatt.”

I enkätundersökningen tillfrågades försökspersonerna även om de delgivit mål och visioner för Kyrkoförvaltningen. I Figur 3.2 visas om försökspersonerna inom Kyrkoförvaltningen var delgivna organisationens mål och visioner. Fyra försökspersoner svarade att de inte alls kände till dessa mål och visioner. Vid intervjuerna framkom att det inte fanns några mål eller visioner dokumenterade. Ändå angav två försökspersoner att de var i mycket hög grad delgivna organisationens mål och visioner.



Figur 3.2 Jag är delgiven min organisations mål och visioner.

Roll mot Samfälligheten

Vas gällde Kyrkoförvaltningens roll mot samfälligheten återkom problemet med brister vad gällde tydlighet, klarhet och struktur.

”Det är väl också någonting som inte är heller utarbetat vad jag förstår, jag vet inte riktigt vad våran roll är i Samfälligheten.”

”Den är väldigt oklar, den är inte dokumenterat och inte klargjort. Den skulle verkligen behövas gå igenom och säga vad är det ni vill att vi ska göra.”

Påverkar det ditt arbete? (Intervjuarens följdfråga).

”Ja det gör det ju i och med att du får en osäkerhet i om det du gör är rätt saker.”

Direktiv

Den bristande tydligheten, klarheten och strukturen påverkade även andra aspekter som exempelvis direktiven från ledningen om hur arbetsuppgifterna skall utföras.

”Har man inte mål och visioner då stannar man ju lite grand och då är det ju svårt att få direktiv också.”

Försökspersonerna nämnde att de saknade en stark ledning som kan styra upp de brister som finns inom organisationen och skapa tydlighet, klarhet och struktur i arbetet genom distinkta direktiv.

”Det finns väl egentligen inga riktiga direktiv. Det har varit väldigt flytande och det är väl det vi har saknat många gånger att det inte finns riktigt riktlinjer, vad är gränserna, vad ska man göra och inte göra.”

Värderingar

På grund av de bristfälligheter och den problematik som existerar inom Kyrkoförvaltningen fanns det en benägenhet att onödiga spänningar och irritation uppstod. Detta skulle organisationen kunna minska radikalt genom att skapa en klar och tydlig bild av vad de står för.

”Det är också en orsak till tror vi ju för de här spänningarna som uppstår och det, och man vet inte riktigt vad är det egentligen vi står för, vad har vi för etik och moral i de här frågorna, vad är tillåtet och vad är inte tillåtet.”

Feedback

Vidare framkom, på grund av avsaknaden av mål och visioner, problem med möjlighet att stämma av det arbete som utförts och om personen som utfört arbetet har uppnått det som förväntades av henne/honom. Detta visar även på bristfälligheter vad gällde att erhålla feedback för det arbete som utförts. Feedback i form av konstruktiv kritik angående utförandet av arbetsuppgifter är essentiell för att utvinna funktionalitet och effektivitet inom organisationen. I intervjuerna framkom att försökspersonerna upplevde att feedback inom organisationen var en bristvara.

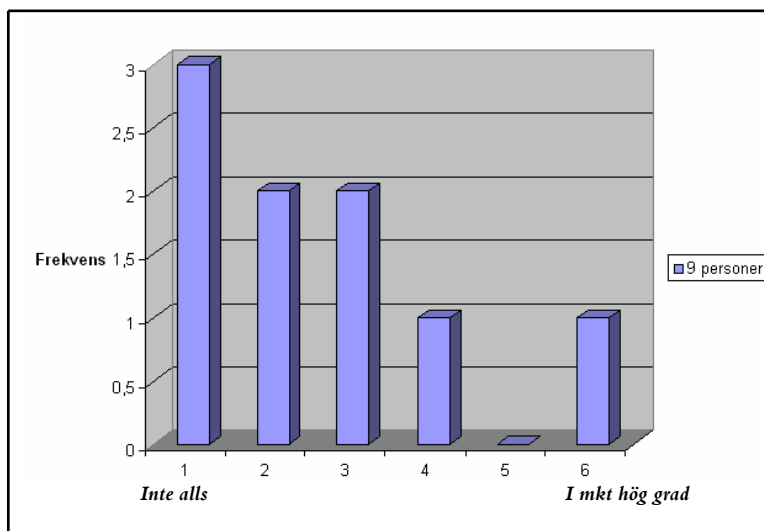
En miljö där feedback i form av konstruktiv kritik kan komma upp till ytan på ett naturligt sätt utgörs av personalutvecklingssamtal. Dessa möjliggör en tvåvägskommunikation där även tjänstemännen erhåller en möjlighet att ge konstruktiv kritik tillbaka till organisationen. Personalutvecklingssamtal har existerat inom kyrkoförvaltningen men för så länge sedan att försökspersonerna ej kunde komma ihåg när det senast förekom.

”Vi har ju våra utvecklingssamtal som inträffar ibland, det är väl ett sånt forum.”
Hur ofta förekommer utvecklingssamtalen? (Intervjuarens följdfråga)
”Det ska väl vara någon gång per år men det känns som det är länge sedan sist.”
Kan ni komma ihåg när det var sist? (Intervjuarens följdfråga)

”Nej det vet jag inte.”

”Det är ju framförallt personalutvecklingssamtal, som vi inte har haft på jätte, jätte länge.”

I enkätundersökningen tillfrågades försökspersonerna om närmsta chef ger dem feedback. I Figur 3.3 visas att en majoritet ansåg att de ej erhöll någon feedback.



Figur 3.3 Min närmsta chef ger mig feedback.

Att som tjänsteman få feedback i form av konstruktiv kritik ifrån sin närmsta chef angående hur arbetsuppgifterna utförts skapar funktionalitet och effektivitet. Men det kan även skapa en känsla av säkerhet och trygghet genom kunskap om att uppgifterna behandlas på rätt sätt. Det behöver inte vara något stort som ett personalutvecklingssamtal varje gång utan det behövs bara något litet som till exempel en liten gest om att arbetet sker i rätt riktning. Detta är någonting som det var dåligt med inom kyrkoförvaltningen. Istället framkom en sorts tystnad, med varken positiv eller negativ feedback. Att arbeta i ovetskap om arbetet som utförts är bra eller dåligt frambringar en osäkerhet och otrygghet på grund av svårigheten med att tolka tystnaden.

”Det är väldigt dåligt på att ge eller åtminstone på den här avdelningen, jag menar en lite grej va, det betyder så mycket, det behöver inte vara mycket men. Det är mycket dåligt, det är nästan aldrig något här.”

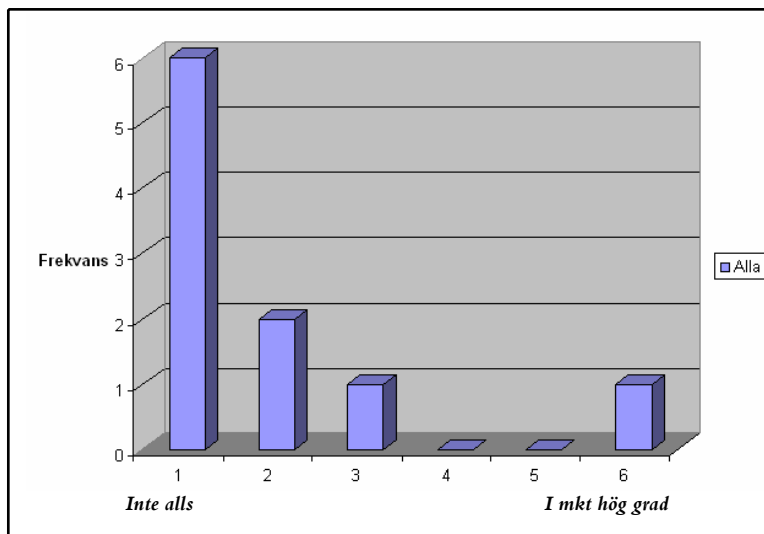
Hör du tvärtom, negativet? (Intervjuarens följdfråga).

”Nej, det är mest tyst och det är ju inte bra.”

På vilket sätt? (Intervjuarens följdfråga).

”Det är väl klart om det är tyst är det väl bra, alltså som dom tycker.”

I enkätundersökningen tillfrågades försökspersonerna om de tillrättavisas vid ett dåligt utfört arbete. I Figur 3.4 visas att försökspersonerna ej ansåg att de tillrättavisades av sin närmsta chef vid utförande av ett dåligt arbete.



Figur 3.4 Om jag gör ett dåligt arbete tillrättavisas jag av min närmste chef.

Informella chefer

Vid frågan om informellt ledarskap framkom att informella chefer existerade. Känslan och stämningen som cirkulerade i rummet när den frågan resonades var att den var ganska tabu. Detta kan vara på grund av rädsla för en informell chef som inte var direkt stationerad inom Kyrkoförvaltningens organisation utan inom samfälligheten.

”Vi har en informell chef som styr över våran riktiga chef som vi då vet ska vara chef och det är ju inte bra.”

”Nog har jag ju sett tendenser till informellt ledarskap här också.”

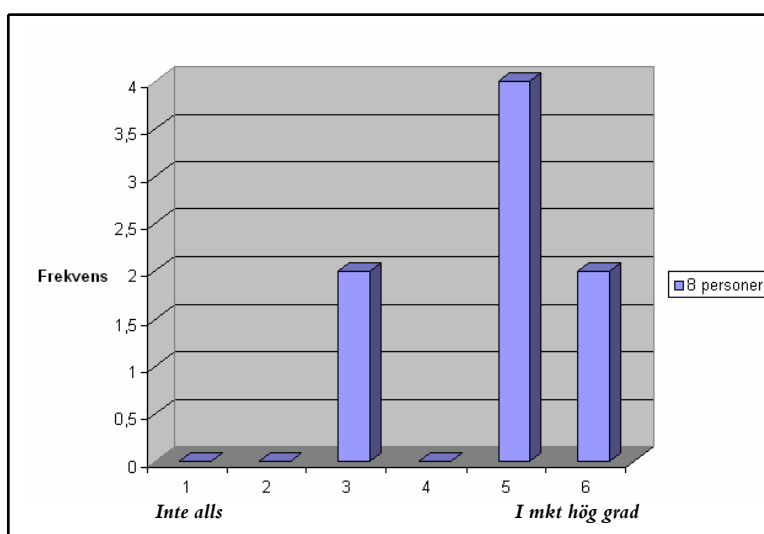
Det framkom i intervjuerna att ett informellt ledarskap resulterade i osäkerhet och otrygghet hos de anställda. Det var också en bidragande faktor till den otydlighet, oklarhet och brist på struktur som rådde inom organisationen.

”Med informella chefer så uppstår det ju ofta såna här mer eller mindre olustiga situationer.”

”Skapar en osäkerhet vem är min chef och törs man säga någonting om och får man en kniv i ryggen och så vidare.”

”Det blir väldig ostrukturerat.”

I enkätundersökningen tillfrågades försökspersonerna om de upplevde att det existerade ett informellt ledarskap. I Figur 3.5 visas att det var totalt sex försökspersoner som ansåg att det antingen i mycket hög grad eller nästintill i mycket hög grad existerar informella chefer inom Kyrkoförvaltningens organisation.



Figur 3.5 Det finns informella chefer i min organisation.

Information

Information är ett essentiellt begrepp vid en organisationsförändring. En förändringsprocess skapar olika emotionella känslor som till exempel oro, stress, osäkerhet och otrygghet. För att minska och kontrollera dessa emotioner och skapa en harmoni samt en positiv attityd gentemot en organisationsförändring är information väsentlig. Det är av vikt att informationen är adekvat, genuin och ges kontinuerligt när någonting behöver informeras om. Det är också av vikt att tänka på att människans kognitiva förmåga är begränsad enligt Liu och Perrewé (2005), vilket kan skapa en känsla av att inte ha någon kontroll över informationen om det blir för mycket på en och samma gång.

Informationen inom Kyrkoförvaltningen om den pågående förändringsprocessen var både dålig och i stort sett obefintlig. Majoriteten av försökspersonerna hade svårt att delge vad som pågår när det gäller förändringsprocessen samt vad den kan komma att innebära. Den kunskap som fanns var att det är en planerad organisationsförändring på gång.

”Helt obefintlig, väldigt dålig, det finns ingen information kring denna process.”

”Jag vet inte syftet eller målet med det heller så vad man planerar upp med den här förändringsprocessen.”

”Det är knappt så jag skulle beskriva var i består förändringsprocessen.”

Den information som hade delgetts, och som cirkulerade, om förändringsprocessen verkade vara flyktig och skedde muntligt, över fikabordet, inom stängda dörrar samt lite här och där. Det verkade inte vara under organiserade former informationen delgavs individen eller kollektivet. På grund av de vaga formerna har rykten och spekulationer skapats inom Kyrkoförvaltningen om denna förändring.

”Muntligt, ibland över fikabordet, ibland inom stängda dörrar och den informationen är inte densamma som man hör av en kollega, så att det är lite rävrackarspel känns det som ibland. Man vilseleder och säger det man tycker att vissa ska höra och så vidare, så jag har ingen aning om hur saker och ting sker och vad som sker.”

”Mycket dålig, det sker inom stängda dörrar och det är lite hit och dit och det är nya bud och det ändras och man vet inte vem som ska göra vad och det finns ingen, det är som ingen vill ta ansvar och håller i den här förändringsprocessen som jag ser det.”

”Det blev inte så mycket information, då var det mycket spekulationer.”

Delgivning av information är inte en enstaka process utan den skall ses som en kontinuerligt fortlöpande process. Mängden information påverkar individens upplevelse av kontroll över den pågående processen. Att som individ delges för mycket information än vad som är möjligt att behandla kognitivt kan skapa en känsla av att förlora kontrollen.

”Olika steg och det tyckte jag var väldigt bra information. Det tror jag är väldigt bra i lagom portioner så att inte allting på en gång utan att man tar stegvis och i mindre grupper och sen kan man ta i stora grupper. Det kan bli lite för mycket tror jag för det är ju ganska stor organisation och då kan det kanske bli för mycket om det, jag tror det är bättre med etapper, stegvisa etapper. Det ska vara som färskvara, tycker jag och att alla hålls informerade, att nu är vi i det här steget och om ett kvartal är vi inne i det här steget och det ska slutföras det och det året, kontinuerligt.”

Genom kontinuerlig information skapas en känsla av att vara delaktig i någonting. Att känna en gemenskap och delaktighet kan även eliminera den osäkerhet, otrygghet, oro och stress som råder samt minska de eventuella motstånd som kan existera för denna förändringsprocess.

”Delaktighet och dialog och kunskap om vilken väg vi går, delaktigheten bygger på information också att man känner att man är med i ett förändringsarbete.”

Vid frågan om hur de inom Kyrkoförvaltningen vill att information lättast skall göras tillgänglig framkom att majoriteten önskade ett gemensamt verktyg i form av ett Intranät. En del nämnde även önskan om att ha en gemensam pärm där all information som delgivits samlas så möjligheten finns att göra en återblick vid behov.

”Ett gemensamt verktyg.”

”Ett intranät och en pärm, en pärm för alla saker.”

Det fanns även en önskan att vara mer personlig när det gällde delgivning av information, för att ge individen möjlighet att ställa frågor.

”Vi ska vara personligare. Det finns ju alltid bra informationssystem, intranät och massa saker men det kan aldrig ersätta den personliga kontakten.”

Förändras

Vid frågan om vad de inom Kyrkoförvaltningen ville se förändras dominerade svaren av de tre aspekterna tydlighet, klarhet och struktur. Majoriteten efterlyste tydlighet, klarhet och struktur inom organisationen och en förbättrad arbetssituation. Det som saknades mest var mål, riktlinjer, ledning, ansvar och en specificerad arbetsroll.

”En förbättrad arbetssituation, att man får tydliga mål och vad man ska göra, vem som gör vad och varför. Alltså en strukturering och tydliga riktlinjer, att det här ingår i din arbetsroll, det här gör du, du har ansvar för dom här, du har ansvar för dom där bitarna.”

”Jag vill ha en tydligare ledning vem är chef, vad har den chefen för uppgifter, vem styr och sen vill jag ha klarare riktlinjer och ett klart mål. Så att man känner att det man gör är till nytta och att man jobbar mot det målet gemensamt med dom övriga medarbetarna, så vi får den här team känslan för det finns ju inte. Så starkare och tydligare ledning, eller kanske en ledning över huvudtaget.”

”Att det blir tydligare kanske vem som ska vara chef och arbetsledare och att det inte finns en massa informella och att det kanske är lite mera klart vem som gör vad, ibland är det såna där grejer som faller mellan stolarna.”

Kyrkan

Det framkom i intervjuerna att kyrkan är en gammal organisation med starka traditioner och en stark kultur och detta påverkar organisationsförändringen. Det är viktigt att ha tålamod när något gammalt och bekant skall förändras.

”Kyrkan är inte så jätteintresserad av de moderna begreppen.”

”Förändrat en kultur som har varit ganska stabil.”

Sammanfattning

I de olika undersökningarna som har genomförts har det framkommit att grunden till den problematik och de bristfälligheter som existerar inom Kyrkoförvaltningen har ett samband med och härrör från begreppen tydlighet, klarhet och struktur. Dessa tre aspekter, tydlighet, klarhet och struktur, formar en ”röd tråd” genom hela organisationen. På grund av bristfälligheter inom dessa tre skapas negativa känslor hos den enskilde inom organisationen som till exempel stress, oro, osäkerhet och otrygghet. En stor andel kände sig även psykiskt utmattade efter en arbetsdag.

Det existerade vidare brister inom de flesta av organisationens delar. Det visade sig att det inte fanns något syfte, mål eller några visioner och värderingar. På grund av att det inte fanns mål eller visioner så existerade det inte heller återkoppling på det arbete som genomförts. Många arbetar i osäkerhet om de har uppnått organisationens mål och genomfört sina arbetsuppgifter efter organisationens önskan. Många kände att det inte existerade någon feedback eller några

direktiv från deras närmste chef. De anställda inom Kyrkoförvaltningen hade svårt att beskriva vad deras befattningar innebar samt vad de hade för ansvarsområden. På grund av brister i tydlighet, klarhet och struktur tycks många av de arbetsuppgifter som inkommer till organisationen att falla mellan stolarna. Dessutom tenderade att finnas en vi och dem känsla istället för ett funktionellt samarbete mellan Kyrkoförvaltningen, Luleå Domkyrkoförsamlingen och örnässets församling. Flera personer inom Kyrkoförvaltningen fick gissa sig till, eller använda sig av en uteslutningsmetod för att beskriva sin roll i samfälligheten.

Informationen om den pågående organisationsförändringsprocessen har fungerat dåligt eller har varit nästan obefintlig. Det påvisades ett informellt ledarskap inom organisationen och att det på grund av bristfälligheter i tydlighet, klarhet och struktur har förekommit interna konflikter och irritation. Vidare att de flesta inom Kyrkoförvaltningen efterlyste bättre tydlighet, klarhet och struktur i denna organisationsförändring.

Tänkbar framtida organisation

Under denna rubrik presenteras först en bild av hur en idealisk organisation kan se ut och därefter hur Kyrkoförvaltningen skulle kunna bli en funktionell, effektiv och framgångsrik organisation baserat på tidigare redovisade resultat och på den för organisationsförändringen ansvarige konsulten. De största bristerna inom Kyrkoförvaltningen finns med avseende på tydlighet, klarhet och struktur. Fokus och tonvikt i resonemanget som presenteras ligger därför på att skapa tydlighet, klarhet och struktur inom Kyrkoförvaltningens organisation.

Syfte/uppdrag & visioner, idealisk organisation

En av grundstenarna i att bygga upp ett framgångsrikt företag är att ha en klar och tydlig vision. Utifrån verksamhetens syfte/uppdrag utvecklar verksamheten visioner (Kotler, 2003). En organisations syfte/uppdrag ska frambringa en vision och inriktning för verksamheten som är långsiktig och över de nästa tio till tjugo åren. Visionen ska inte förändras kontinuerligt som en respons på varje ny förändring i miljön. Men företaget måste se över och förnya sitt syfte/uppdrag om det har förlorat sin trovärdighet eller om det inte för verksamheten i en optimal riktning (Armstrong, Kotler, Saunders, & Wong, 2005). Genom visioner eftersträvar en organisation att hela tiden bli bättre och att utvecklas. Ytterligare en grundsten i att bygga upp en idealisk organisation är ett klart och tydligt syfte/uppdrag. Det får inte råda några oklarheter om organisationens syfte/uppdrag. Är syftet/uppdraget inte klart och tydligt för samtliga så kommer det att påverka organisationens funktionalitet och effektivitet. Genom att organisationen har ett klart och tydligt syfte/uppdrag dokumenterat skapas kunskap och förståelse hos de personer som arbetar inom organisationen. Det är viktigt att tjänstemännen är medvetna om vad för sorts tjänster och produkter organisationen erbjuder. Det får inte råda några tvetydigheter eller oklarheter om syftet/uppdraget. Utifrån hur väl organisationen uppfyller syftet/uppdraget och visionerna kan olika mål utvecklas och väljas (Kotler, 2003).

Syfte/uppdrag & Vision, Kyrkoförvaltningen

Inom Kyrkoförvaltningen saknas grundstenen vision vilket motverkar organisationen att uppnå optimal framgång. Den pågående organisationsförändringen beräknas vara klar 2008 vilket inte är en vision av ett långsiktigt perspektiv utan en kortsiktig åtgärdsplan. Kyrkoförvaltningen behöver en långsiktig vision att arbeta mot som är klar och tydlig för samtliga inom

organisation. En annan grundsten i en organisation är ett syfte/uppdrag. Men i resultaten framkom att majoriteten av de anställda inom Kyrkoförvaltningen var osäkra på organisationens syfte/uppdrag på grund av att det inte finns uttalat eller dokumenterat. Så hypotetiskt finns möjligheten att samtliga inom Kyrkoförvaltningens organisation arbetar gentemot olika syften/uppdrag på grund av den otydlighet och oklarhet som finns. Dessa två grundstenar, vision och syfte/uppdrag, måste vara klara och tydliga samt dokumenterade för alla inom en organisation för att uppnå framgång för verksamheten i fråga.

I intervjun med den för organisationsförändringen ansvarige konsulten bekräftas bristerna, som framkom av Kyrkoförvaltningens anställda, om klarhet och tydlighet av syfte/uppdrag och visioner. Denne menade att det finns ett syfte/uppdrag för samfälligheten men alldeles för luddigt och otydligt, vilket även är fallet med Kyrkoförvaltningens visioner. Det framkom även att syftet med den pågående organisationsförändringsprocessen är att skapa en kostnadseffektiv och tydlig organisation.

Mål, idealisk organisation

En stor del av en organisations framgångar beror av hur väl organisationen lyckas med målformuleringar och målsättningar (Kotler, 2004). Viktiga aspekter att beakta då mål ska bestämmas är:

- Målen ska sättas högt i förhållande till den nuvarande nivån, men uppnåeliga så att individerna inom organisationen kan identifiera sig med dem.
- Målen måste vara mätbara så att en uppföljning är möjlig, annars saknar de ett syfte.
- Målen ska kontinuerligt ses över, utvecklas samt vara tidsbegränsade.
- Uppföljning ska ske löpande, exempelvis varje kvartal, så att avvikelser från planen upptäcks i tid så att en åtgärdsplan kan planeras. Vikten med uppföljning av mål är att det inte går för långt emellan varje uppföljning (Kotler, 2003; Porter, 2004).

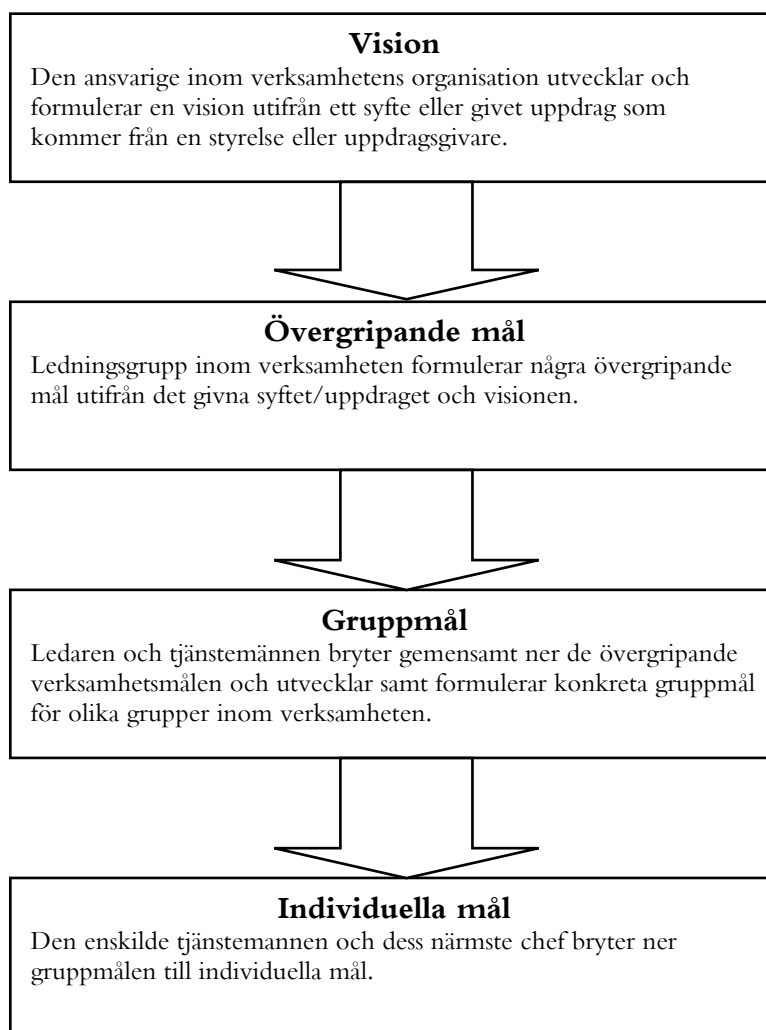
För att skapa klara och tydliga individuella mål som alla inom verksamheten känner sig delaktiga i samt förstår varför de existerar är det viktigt att processen genomförs stegvis. I det först steget i processen formulerar den ansvarige inom verksamheten en vision utifrån ett syfte eller ett givet uppdrag från en styrelse eller en annan uppdragsgivare. I det andra steget i processen formulerar en ledningsgrupp eller liknande några övergripande mål utifrån det givna syftet/uppdraget och visionen. I det tredje steget av processen bryter tjänstemännen och ledaren/gruppcheferna gemensamt ner de övergripande verksamhetsmålen och formulerar konkreta grupp mål. I det fjärde och sista steget bryter den enskilde tjänstemannen tillsammans med sin närmste chef ner grupp målen till individuella mål (Figur 3.6).

Genom denna process skapas mål på individnivå som den enskilde tjänstemannen har förståelse för samt själv har varit delaktig i och påverkat. Tanken är att de nedbrutna målen ska stödja och främja organisationens övergripande mål. Det är viktigt att alla inom organisationen förstår tanken med varför de har individuella mål; att de är till för att bidra till att organisationens övergripande mål uppfylls. Om de övergripande målen ej uppfylls enligt verksamhetsplanen måste organisationen analysera orsaken och eventuellt omarbeta verksamhetsplanen för att återfå kontrollen över situationen (Kotler, 2003). Det är viktigt att alla inom en organisation arbetar mot samma övergripande mål för att uppnå framgång.

När processen för organisationens olika mål utvecklas är det av vikt att individerna som ska arbeta med de olika målen får känna delaktighet i utvecklingen. Att tjänstemännen inom

organisationen gemensamt med ledningen utvecklar olika mål och handlingsplaner för mål på grupp- och individnivå. Genom delaktighet skapas större motivation hos tjänstemännen. Vid utvecklingen av organisationens övergripande mål är det inte nödvändigt att alla inom organisationen är delaktiga. Det skulle vara ineffektivt och inte ekonomiskt försvarbart. De övergripande målen är ledningens ansvar att utveckla så att de är höga men rimliga och uppnåeliga för hela organisationen.

När processen kring organisationens mål på olika nivåer är helt utvecklad är det av vikt att individerna får arbeta med dessa i olika aktiviteter. Exempelvis kan dessa omfatta individens kunskap och personlighet. Det kan vara ett mål att bredda sina kunskaper genom att lära sig en annan individs befattning för att öka kunskapen inom organisationen men även för att underlätta vid frånvaro såsom sjukdom eller semesterledighet. Andra exempel kan vara ekonomiska mål som att genom rationalitet bespara organisationen kostnader.



Figur 3.6 Modell kring utveckling av verksamhetens mål.

Mål, Kyrkoförvaltningen

En effekt av att varken vision eller syfte/uppdrag finns är avsaknaden av mål inom Kyrkoförvaltningen. I resultaten framkom avsaknaden av en uttalad eller på annat sätt dokumenterad målbeskrivning. De anställda inom Kyrkoförvaltningen var oförmögna att beskriva vad de var för mål som existerade. Det som framkom var att de arbetade mot något mål men inte säkert gentemot samma mål. Så samma hypotetiska synsätt som ovan angående syftet/uppdraget gäller kyrkoförvaltningens mål. Samtliga inom organisationen kan arbeta mot olika mål, såväl organisatoriska som personliga. Det är dock viktigt att alla inom organisationen vet vad de jobbar mot och att de har en viss kontroll i sitt arbete genom syfte/uppdrag, visioner och mål. Att arbeta inom en organisation som saknar syfte/uppdrag, visioner och mål frambringar en känsla av att inte ha någon kontroll samt att inte räkna till på grund av att inte ha kunskap om vad man jobbar mot. Känslan av att inte ha någon kontroll och inte räkna till kan sin tur kan leda till psykisk ohälsa och utbrändhet. Att ha syfte/uppdrag, visioner och mål är ett krav för att kunna utvärdera eller göra en återblick på det arbete som utförts.

För att uppnå framgång inom Kyrkoförvaltningen är det viktigt att alla vet klart och tydligt vad för mål som gäller på individ-, grupp- och organisationsnivå så att alla arbetar mot samma övergripande mål. Det är inte ovanligt att organisationer ofta misslyckas med att föra fram eller prioritera sina mål. Virl Mullins, vd för Armstrong's Lock & Supply sade *"Om man inte vet vart man är på väg, är det verkligen svårt at komma dit"* (Kotler, 2003, s 153).

Känslan som den för organisationsförändringen ansvarige konsulten fick vid samtal om mål med Kyrkoförvaltningens anställda var att de blev nervösa och en rädsla cirkulerade när diskussionen kom upp. Det var som om de anställda hade erhållit instruktioner om att inte diskutera organisationens olika mål. Det som framkom var att det fanns inga mål generellt sett inom kyrkan som helhet. Det fanns heller inte någon direkt policy om vad det är som belönas inom Kyrkoförvaltningen utan allt förefaller vara lite för oklart och otydligt.

Struktur, idealisk organisation

När processen är klar med utvecklingen av organisationens och individens mål samt handlingsplaner måste en klar och tydlig struktur utvecklas. Denna struktur ska innehålla ett framgångsrikt arbetssätt som styr över hur organisationens syfte/uppdrag med dess olika mål behandlas. När denna struktur utvecklas är det essentiellt att organisationens olika befattningar har en tydlig befattningsbeskrivning över vad det innebär. Det är viktigt att organisationens befattningsbeskrivningar är klara och tydliga så att det inte råder några tvetydigheter hos de anställda. I befattningsbeskrivningen ska ansvarsfördelning om de olika arbetsuppgifterna som inkommer till organisationen ingå. Det är viktigt att alla har en klar och tydlig insikt om hur olika ansvar delegeras inom organisationen för att förhindra att arbetsuppgifter faller mellan stolarna vilket påverkar effektiviteten och funktionaliteten inom organisationen. Det är även av vikt att kartlägga vilka befogenheter som ingår i de olika befattningarna. I den utvecklade strukturen är det viktigt att företagets värderingar framkommer. Det är viktigt för de anställda inom verksamheten att ha en klar förståelse av vad det är för normer och regler som gäller. Genom att tjänstemännen är välbekanta med verksamhetens värderingar kommer ett trevligare och mer harmoniskt klimat inom organisationen att skapas och olika typer av konflikter kan undvikas (Kotler, 2004).

Struktur, Kyrkoförvaltningen

En organiserad struktur existerar i stort sett inte inom Kyrkoförvaltningen. De anställda saknar en arbetsbeskrivning där ansvar och befogenheter är formulerade liksom ett funktionellt, effektivt och genomtänkt arbetssätt. Ett av målen med den pågående organisationsförändringen är att samtliga som berörs av förändringsprocessen ska erhålla en befattningsbeskrivning. På grund av brister i Kyrkoförvaltningens struktur med ansvarsfördelning ramlar vissa arbetsuppgifter idag mellan stolarna. Det råder även en osäkerhet hos de anställda om Kyrkoförvaltningens roll gentemot samfälligheten på grund av att den inte är dokumenterad och har brister i tydlighet, klarhet och struktur. På grund av brister i strukturen saknar Kyrkoförvaltningen gemensamma värderingar. Organisationen saknar normer och regler för hur saker och ting skall behandlas. Det förekommer irritation och spänningar inom organisationen som kan vara en direkt effekt av avsaknaden av gemensamma värderingar. Struktur är något som Kyrkoförvaltningen behöver bygga upp för att åstadkomma en funktionell och effektiv organisation. Fokus på strukturen kommer dock först efter att utvecklingen av syftet/uppdraget, visionen och målen är klara och tydliga för samtliga inom organisationen.

I intervjun med den för organisationsförändringen ansvarige konsulten framkom att det inte fanns några arbetsbeskrivningar inom Kyrkoförvaltningen om vad organisationens olika befattningar innebär. Detta medför att det är svårt att jämföra organisationens olika tjänster exempelvis i en lönediskussion. Vidare fanns det dåligt med gemensamma rutiner inom hela samfälligheten. Det kan finnas vissa rutiner men det är inte säkert att de är homogena hos Örnäs församling och Luleå Domkyrkoförsamling. Organisationsförändringen ansvarig konsulten hade upplevt samma sak som författaren upplevde vid sina empiriska undersökningar. Det är som att Kyrkoförvaltningen och samfälligheten verkar bestå av små öar som lever sina egna liv istället för att tillsammans bilda en stor ö med ett framgångsrikt samarbete, gemensamma värderingar och ett gemensamt normsystem. Genom ett gemensamt normsystem med vad organisationen belönar respektive inte belönar kan en organisation, enligt den för organisationsförändringen ansvarige konsulten, uppnå ett framgångsrikt sätt att delge konstruktiv kritik. Utan ett gemensamt värdepaket kommer det att bli en massa enskilt tyckande vilket en organisation inte vill ha. Den för organisationsförändringen ansvarige konsulten ansåg även att Kyrkoförvaltningen måste föra en diskussion om vad det är för värderingar som de står för och göra dessa synliga och trovärdiga.

På grund av brister med avseende på klarhet, tydlighet och struktur hos Kyrkoförvaltningen och samfälligheten har detta lett till att ingen besitter det yttersta ansvaret angående Arbetsmiljölagen, vilket inte är tillåtet enligt lag. Detta är någonting unikt enligt den för organisationsförändringen ansvarige konsulten. Det yttersta ansvaret brukar vanligtvis falla på en verksamhets högste chef. Inom kyrkan existerar en så kallad dubbel ansvarslinje då organisationen styrs både politiskt men även av prästerskapet. Arbetsmiljölagen är en av de tydligare och enklare lagarna som finns i Sveriges rättsväsende, men den går inte att applicera inom kyrkan. Om kyrkan själv inte medverkar till att bygga upp en fungerande organisation så kommer det inte att gå att applicera arbetsmiljölagen på kyrkans organisation och så får det inte vara men så är det enligt den för organisationsförändringen ansvarige konsulten.

Ledarskap, idealisk organisation

Inom en organisation kommer det alltid att finnas informella chefer. Men det är viktigt för organisationens struktur att det är den utsedda chefen som bestämmer och det ska alla vara på det klara med. Det är viktigt att den formella chefen kan och vågar delegera, tror och litar på sina medarbetare samt har mål och en strategi (Porter, 2004). Genom förtroende från chefen kommer medarbetarnas motivation att öka som i sin tur påverkar organisationens funktionalitet och effektivitet. Det är centralt för organisationens framgång att den formella chefen ger sina medarbetare feedback i form av konstruktiv kritik, dels genom direktiv men även om hur arbetsuppgifterna har utförts. Ett sätt för ledaren att skapa denna feedback i en naturlig miljö är genom personalutvecklingsamtal (Kotler, 2003). Även här framkommer vikten av att ha en klarhet och tydlighet om organisationens syfte/uppdrag, visioner och mål. Föreligger brister i syfte/uppdrag, visioner och mål är det svårt att göra en uppföljning av de arbetsuppgifter som genomförts, vilket försvårar existensen av funktionell feedback från chefen. Genom funktionell feedback från chefen frambringas kunskap om hur de olika arbetsuppgifterna skall utföras på det mest effektiva och funktionella sättet hos de anställda inom en organisation.

Ledarskap, Kyrkoförvaltningen

Ledarskapet inom Kyrkoförvaltningen har påverkats av en informell chef. Att det existerar informellt ledarskap inom en organisation är inget ovanligt. Men den informella chefen får inte styra över den formella chefen vilket är fallet inom Kyrkoförvaltningen. Detta skapar förvirring, osäkerhet och otrygghet hos de anställda. Avsaknaden av feedback, i form av direktiv och konstruktiv kritik, från närmsta chef inom Kyrkoförvaltningen var tydlig. Det har främst varit en tystnad som existerade. Det har existerat personalutvecklingsamtal inom Kyrkoförvaltningen men det var så länge sedan att de anställda inte kommer ihåg när det var senast. Personalutvecklingsamtal är en naturlig miljö för att erhålla feedback från sin närmsta chef och som även inbjuder till en tvåvägskommunikation, där även de anställda har möjligheten att ge feedback gentemot organisationen. Att som chef ge feedback kräver vissa referensramar i form av syfte/uppdrag, visioner, mål och struktur. Utan några referensramar är det svårt att se om det arbete som genomförts varit framgångsrikt. Bristen av referensramar kan ha lett till den obefintliga feedbacken inom kyrkoförvaltningen. Kyrkoförvaltningen behöver en stark ledare som formellt styr inom organisationen, kan och vågar delegera, tror och litar på sina medarbetare samt besitter mål och en strategi för Kyrkoförvaltningens organisation. Chefen inom kyrkoförvaltningen har även ansvar, med organisationens hjälp och stöd, att styra upp de brister som finns.

Enligt den för organisationsförändringen ansvarige konsulten är Kyrkoförvaltningen en mycket invecklad organisation vilket egentligen inte möjliggör att utöva ett framgångsrikt ledarskap. Detta har sin grund i principen att Kyrkan har dubbla ansvarslinjer och styrs både politiskt och av prästerskapet. Det som behövs enligt den för organisationsförändringen ansvarig konsulten är att anpassa Kyrkoförvaltningens organisation och göra den tydlig så det går att utöva ett funktionellt ledarskap i den. Kyrkoförvaltningen behöver få en ledarstruktur med gemensamma värderingar och formuleringar om vad det är som ska uppnås i verksamheten.

Kommunikation & information, idealisk organisation

Slutligen, för att få en organisation att vara funktionell är även kommunikation essentiell. Genom en fungerande kommunikation genom hela organisationen skapas en möjlighet att analysera samt eliminera den problematik och de brister som finns eller som skapas inom organisationen. Det är viktigt att en organisation har ett funktionellt sätt att delge information, exempelvis genom att använda sig av dagens teknik för att delge information på det mest funktionella och effektiva sättet (Porter, 1998, 2004; Kotler, 2004). Att delge information i rätt tid till de anställda om händelser inom organisationen är viktigt för att skapa kunskap men även en känsla av delaktighet hos de anställda. Att inte vara informerad om organisationens utveckling skapar otrygghet och osäkerhet hos de anställda, vilket i sin tur påverkar organisationens effektivitet och funktionalitet. Det är också av vikt att förstå att den information som delges är en sorts färskvara samt att den måste vara adekvat, genuin och tydlig (Kotler, 2003). Genom att skapa god kommunikation med relevant information kan effektiviteten och funktionaliteten inom organisationen ökas.

Kommunikation & information, Kyrkoförvaltningen

Informationen om den pågående organisationsförändringen har varit dålig eller snarare nästan obefintlig inom Kyrkoförvaltningen. Hur informationen fungerar generellt framkom inte i denna undersökning. Det som framkom var att organisationen saknar ett gemensamt verktyg för att delge information, som exempelvis ett Intranät. Som Porter (1998, 2004) och Kotler (2004) beskriver är det viktigt att utnyttja tekniken för att kunna delge information på ett framgångsrikt sätt. På grund av den obefintliga informationen angående förändringsprocessen har spekulationer och rykten cirkulerat inom organisationen. Kyrkoförvaltningen behöver hitta fungerande kanaler och ett gemensamt verktyg för att delge information, dels om förändringsprocessen men även generellt, på ett funktionellt och effektivt sätt. Genom en fungerande information skulle en del av otydligheten och oklarheten försvinna.

I sin helhet har information och kommunikation fungerat dåligt enligt den för organisationsförändringen ansvarige konsulten. Det framkom att Kyrkoförvaltningen har försökt bygga upp separata kanaler för att få informationen och kommunikationen att vara funktionell under denna organisationsförändringsprocess.

Diskussion

Syftet med uppsatsen var att kartlägga individens upplevelser av, och attityder till, Kyrkoförvaltningens organisation och den pågående organisationsförändringen samt att presentera riktlinjer för en optimal organisation. Följande frågeställningar: Vilka upplevelser och attityder har individen till den befintliga organisationen? Hur påverkas individen av den pågående organisationsförändringen? söktes besvaras.

Som tidigare forskning visar så behöver organisationer kontinuerligt förändras i takt med samhället för att anpassa sig till den miljö de är aktiva i för att behålla sin konkurrenskraft samt framgång (Liu & Perrewé, 2005), vilket även är fallet med Kyrkoförvaltningens organisation. Kyrkoförvaltningen har en rad olika bristfälligheter och problem som främst har sin grund i begreppen tydlighet, klarhet och struktur. Bristfälligheten med avseende på dessa förekommer inom alla problem som har framkommit genom de empiriska undersökningarna. Den befintliga organisationen verkar inte ha befattningsbeskrivningar för de anställda där ansvar och befogenheter ingår, en klar och tydlig ledare eller ett funktionellt och effektivt arbetsätt med en struktur vilket har lett till att vissa arbetsuppgifter har fallit mellan stolarna. Därmed saknas också grundpelarna i organisationen i form av vision, syfte/uppdrag och mål. På grund av Kyrkoförvaltningens existens, som är ett samarbete mellan Luleå domkyrkoförsamling och Örnässets församling där det administrativa och ekonomiska sköts, så finns ett syfte/uppdrag. På grund av brister i tydlighet, klarhet och struktur inom Kyrkoförvaltningen var försökspersonernas attityder i detta klivna. Angelöw & Jonsson (2000) och Bohner & Wänke (2002) hävdar att en attityd formas av tre olika komponenter. Den första är en kognitiv komponent som handlar om individens föreställning och idéer gentemot ett speciellt attitydobjekt som exempelvis en situation. På grund av de olika bristerna som finns inom Kyrkoförvaltningen formas möjligen individens attityder därefter det vill säga blir klivna. Den andra är en affektiv komponent som handlar om individens känslor gentemot attitydobjektet i fråga. Genom de olika bristerna inom Kyrkoförvaltningen bildas förmodligen olika känslor hos olika individen som i sin tur ger upphov till variabla attityder inom organisationen. Den sista komponenten som består av individens beteende och som omfattar dennes benägenhet att handla på ett speciellt sätt i förhållande till den aktuella situationen. Kyrkoförvaltningen saknar dokumentation inom de flesta områdena därför måste det vara svårt för individen att förstå hur denne ska handla och agera för att det ska ske på rätt sätt, vilket i sin tur påverkar dennes attityd.

Kyrkoförvaltningen tycks sakna grundkunskaperna för att bedriva en framgångsrik organisation; nämligen vision, syfte/uppdrag, mål och struktur. Kyrkoförvaltningen hade, som nämnts ovan, ett syfte/uppdrag som majoriteten av de anställda inte kände till. Uppdraget/syftet fanns inte heller dokumenterat och samma gällde för vision, mål och struktur. Genom avsaknaden av visioner, syfte/uppdrag och mål blir det svårt att mäta och kontrollera det jobb som individen genomför. Detta skapar komplikationer då individen ska genomföra en löneförhandling eller erhålla direktiv och feedback från sin närmsta chef. Det kan även vara en av förklaringarna till att det inte förekom personalutvecklingssamtal inom Kyrkoförvaltningen. På grund av att det inte fanns någon dokumentation kring visioner, syftet/uppdrag och mål så kan det vara så att alla anställda arbetar mot olika visioner, syfte/uppdrag och mål.

Enligt Ajzen och Fishbein (1986) påverkas individens beteende genom dess intention som i sin tur påverkas av individens attityd mot ett beteende, den subjektiva normen och om individens

uppfattning om han/hon kan bemästra situationen ifråga. Genom att Kyrkoförvaltningen saknar dokumentation om mål och visioner samt arbetsbeskrivning är individen oförmögen att avgöra om han/hon kan utföra sitt arbete. Komponenten subjektiv norm som påverkas av individens referensgrupp, exempelvis arbetskamrater, ger individen insikt i att arbetsuppgifterna utförs på ett korrekt sätt. Avsaknaden av direktiv och feedback inom Kyrkoförvaltningen kan därför forma individens attityd och beteende i en negativ riktning.

Kyrkoförvaltningen saknar även gemensamma värderingar med regler och normer om hur saker och ting skall skötas samt hur olika situationer skall behandlas. Detta skapar förvirring och osäkerhet som påverkar individens attityd. Enligt Zanna och Rampel (1988) refererad av Zimbardo & Leippe (1991) påverkas attityder av fyra komponenter och attityden utgör summan av dessa. De fyra är beteendeintention vilket är individens förväntningar att agera på ett specifikt sätt, kognition som inkluderar individens tro och kunskap om hur denna skall bete sig, beteende som är individens handlade och affektiv respons vilket är individens emotioner och "magkänsla". Genom att Kyrkoförvaltningen saknar värderingar får exempelvis individen själv räkna ut hur denne förväntas handla samt bete sig, vilket kanske inte stämmer överens med vad de andra inom organisationen anser vara riktigt. Likaså kan individens "magkänsla" tala om något som inte alls någon annan inom organisationen känner. Detta påvisar att det är viktigt när flera personer arbetar tillsammans att verkligen vara klar och tydlig samt ha struktur inom alla områden och ha detta dokumenterat så ingenting kan misstolkas. Genom klarhet och tydlighet kan organisationen påverka och forma individernas attityder som i sin tur influerar deras beteende.

Det är viktigt att ha i åtanke att även fast en individ har en viss attityd och intention till ett beteende så innebär det inte med säkerhet att individen genomför sitt tänkta beteende. Sannolikheten ökar däremot för att individen genomför det tänkta beteendet om sambandet mellan intention och beteende samt mellan attityd och beteende är högt (Ajzen och Fishbein, 1986; Bohner & Wänke, 2002).

Ytterligare en aspekt som har skapat osäkerhet och förvirring och som i sin tur påverkar individernas attityder inom Kyrkoförvaltningen är existensen av en informell chef som styr över den formella. Den informella chefen skapar orolighet och onödig stress hos de anställda. Det framstod klart och tydligt i de empiriska undersökningarna att försökspersonerna har en rädsla för den informella chefen, dels genom sitt kroppsspråk men även genom att de inte ville resonera om detta. Individens attityd påverkas av att inte ha kontroll över situationen, eller att inte erhålla konkreta och distinkta signaler om vad som gäller och vem som styr, vilket påverkar individens subjektiva norm av vad som är acceptabelt (Ajzen och Fishbein, 1986). Sett utifrån Zannas och Rampels (1988) refererad av Zimbardo & Leippe (1991) perspektiv blir individen osäker och förvirrad om vilket beteende som förväntas samt om vilket beteende som är önskvärt, vilket påverkar beteendeintention och kognition. Även individens affektiva respons i form av emotioner kommer i detta fall att tillsammans med de andra komponenterna att forma en negativ attityd till hela situationen.

En stark, modig och tuff handling av den dåvarande chefen var att starta denna förändringsprocess med hjälp av en inhyrd konsult. Konsulten ombads att skriva befattningsbeskrivningar för alla inom Kyrkoförvaltningen, även chefens, utifrån sitt perspektiv för hur det optimalt bör se ut. Detta är en stor handling av den anledningen att möjligheten fanns att den dåvarande chefens position kunde hotas, vilket också blev fallet. Den nya chefen inom Kyrkoförvaltningen är en ekonomichef på grund av ett fokus på att styra upp Kyrkoförvaltningens ekonomi samt på grund av Kyrkoförvaltningens syfte/uppdrag att handha

det ekonomiska och administrativa för samfälligheten. Genom en intervju med den inhyrda konsulten framkom att denna organisationsförändringsprocess, eller verksamhetsförändring som denne benämnde processen, för att göra den mindre hotfull för de inblandade, enbart var början och kunde symboliseras som ett frö som blivit planterat. Meningen är att denna förändringsprocess ska leda till något bättre, i likhet med att det planterade fröet med tiden kommer ge en ståtlig björk.

Det Kyrkoförvaltningen behöver är en ledare som tar ansvar och strukturerar upp samt kan behandla de brister och de problem som finns. Genom ett ledarskap med kontinuitet hade mycket av de bristfälligheter som existerar idag kunnat vara betydligt mycket färre då många av de olika brister och problem som finns inom Kyrkoförvaltningen tycks bottna i ledarskapet.

För att uppnå en framgångsrik organisationsförändringsprocess är funktionell kommunikation och information nödvändig. Detta visar dels tidigare forskning (Swanson & Power, 2001; Tyler & Cremer, 2005) samt även "A change model" av Lewin (1958) refererad av Balogun & Hailey (2004) och Hitt et al. (2006) och "A process model" av Liu & Perrewé, (2005). Genom funktionell kommunikation och information angående förändringsprocessen kan förändringsansvarige hålla individerna uppdaterade om vad som händer och pågår i själva processen. Det är viktigt att individen får känna att denne har kontroll över situationen. Genom att individen erhåller en känsla av kontroll elimineras den oro, stress och osäkerhet som är vanligt att känna då individen upplever en förändring som går från något konkret och bekant till något abstrakt och obekant (Angelöw, 1991; French, 2001; Swanson & Power, 2001; Vakola et al., 2004; Balogun & Hailey, 2004; Liu & Perrewé, 2005; Hitt et al., 2006). Som resultaten visar har informationen om den pågående organisationsförändringen varit dålig eller nästintill obefintlig. På grund av detta känner inte alla anställda till syftet och målet med förändringsprocessen. Det är viktigt att processen att delge information inte är någon engångsföreteelse utan att den är fortlöpande under hela organisationsförändringen. Oavsett hur mycket information som kommuniceras kommer det alltid att vara för lite. En anledning till att det bör vara en fortlöpande process är att individens möjlighet att behandla och bearbeta informationen kognitivt är begränsad. Individen behöver tid att ta till sig den information som delges. Därför är det viktigt att informationen delas upp i olika steg med olika fokus, som Balogun & Hailey (2004) och Hitt et al. (2006) beskriver i Lewins (1958) "A change model" samt Liu & Perrewé, (2005) i sin "A process model". Det båda modellerna har det gemensamt att informationen ska gå från att i början vara ganska generell till hela organisationen mot att mer och mer fokusera på individen för att minimera osäkerhet, oro och stress hos denne samt för att delge individen vad denna förändring kommer att innebära för henne/honom. Det framkom även en önskan hos försökspersonerna att informationen skulle delges i mindre portioner och stegvis på grund av att det kan bli för mycket information ibland. Det uttrycktes även en önskan om att informationen skulle kommuniceras på ett mer personligt plan, det vill säga att den personliga kontakten inte kan ersättas av tekniken.

Liu & Perrewé (2005) hävdar att informationen är ett hjälpmedel för den förändringsansvarige i en organisationsförändring. Genom detta hjälpmedel, samt hur individen bemöts, kan individens emotionella reaktioner genom de olika faserna i organisationsförändringsprocessen påverkas, det vill säga minimera eventuellt motstånd till förändringen och påverka individens attityder och beteende under processens alla faser men även till den slutgiltiga produkten.

Enligt Zajonc (1968) refererad av Bohner & Wänke (2002) påverkas individens attityd till stimuli, exempelvis en organisationsförändring, om denne utsätts frekvent för exponering av stimuli. Men enligt Bornstein (1989) refererad av Bohner & Wänke (2002) är det även viktigt

att ha i åtanke att denna effekt fungerar bäst när individen utsätts för stimuli på en lagom nivå av repetitioner. Detta visar återigen att det är viktigt att se information som en fortlöpande process. Genom att frekvent hålla individerna informerade om förändringsprocessen kommer detta att resultera i en positiv attityd hos individen.

Individens attityd kommer att påverka hur denne kognitivt processar information. Bohner & Wänke (2002) hävdar att individen oftast söker efter och selektivt väljer ut information som bekräftar deras attityd istället för att söka efter information som förkastar densamma, vilket påvisar vikten av att skapa, och söka bibehålla en positiv attityd hos individen.

Enligt Liu & Perrewé (2005), Balogun & Hailey (2004) och Hitt et al. (2006) är det viktigt att den information som delges är adekvat och genuin. Informationen är även en slags färskvara som skall delges när det är något av vikt att informera om. På grund av den bristfälliga information som getts inom Kyrkoförvaltningen har olika rykten börjat cirkulera. Vissa påstod att informationen som cirkulerar inom Kyrkoförvaltningen inte alltid är densamma från olika källor. Hur andra personer kring individen agerar och vilka attityder de har påverkar hur individen hanterar situationen och bildar den egna attityden. Det verkade inte heller finnas något strukturerat sätt att delge informationen på inom organisation. Det var en önskan som kom fram under de empiriska undersökningarna att ha ett gemensamt verktyg att delge information med. Det kan exempelvis vara ett Intranät där en naturlig kommunikation kan föras fram dels från ledningen till tjänstemännen men även mellan tjänstemännen. Genom en god kommunikation med adekvat information kan många av de brister och de problem som existerar behandlas och tas om hand.

Samfälligheten har erhållit ekonomiskt stöd från EU till sin förändringsprocess. Detta bidrag ställer krav på att förändringen skall involvera alla som berörs av processen. Det är av vikt att förändringen inte utvecklas enbart av ledningen, toppstyrt, utan att alla inom hela samfälligheten deltar i processen. Varför samfälligheten har antagit denna modell med ett aktivt deltagande av alla anställda är en fråga i sig. Är det för att samfälligheten genuint tror på och vill ha ett deltagande av de anställda eller är det på grund av det ekonomiska stödet? Att involvera de anställda i förändringsprocessen kommer enligt Angelöw (1991) och Tyler & Cremer (2005) att skapa ett engagemang och positiva attityder hos individen med ökad motivation och acceptans till hela processen. Ett aktivt deltagande kommer även att kunna minska eventuella motstånd samt att individen kommer att uppleva en känsla av kontroll. Genom en känsla av kontroll kommer negativa emotioner hos individen som oro, stress och osäkerhet att bli mindre. Om Kyrkoförvaltningen placeras i Lewins (1958) refererad av Balogun & Hailey (2004) och Hitt et al. (2006) modell hamnar de i dagens läge i början av Fokus 2 som innebär förflyttning och förklaring. I en utvärdering av Fokus 1, mobilisera och beredskap, har positiva och genuina försök gjorts för att få de anställda delaktiga. De anställda har fått svara på enkäter, angående hela samfälligheten, där de sedan har analyserat svaren och diskuterat de mest signifikanta svaren och eventuella åtgärdsförslag i mindre grupper. De åtgärdsförslag som framkom har sedan sammanställts och skickats till förändringsansvarige. Det som har lyst med sin frånvaro i Fokus 1 är framgångsrik information. I nästa steg, Fokus 2, är målet att reducera osäkerhet och tvetydligheter samt riklig kommunikation och information. Det är viktigt att de anställda får kunskap om vad som kommer att hända med deras roll i organisationen samt att de verkligen erhåller möjlighet att ta sig an den pågående förändringsprocessen. I det sista steget, Fokus 3, som innebär en stabilisering och uppdatering, är målet att hålla de anställda informerade om vad som kommer att hända med förändringsarbetet och ge styrka och kraft till processen. Det är viktigt även i detta steg att förhindra oro, stress och osäkerhet hos de anställda.

Det har förekommit att irritation och spänningar har existerat inom Kyrkoförvaltningen. Det finns många olika orsaker till att tjänstemän inom en organisation inte kommer överens med varandra. Klerk (1991) lokaliserar olika faktorer som kan leda till konflikter inom en organisation och även dessa har sin grund i brister i tydlighet, klarhet och struktur. Det kan bland annat vara otydliga mål, otydlig och inkonsekvent chef, otydlig och inkonsekvent ansvarsfördelning samt otydlig information vilket gör att missförstånd och rykten uppstår. Klerks (1991) argumentering om vad som kan framkalla en konflikt stämmer bra överens med de brister som finns inom Kyrkoförvaltningen. Genom att bringa tydlighet, klarhet och struktur inom Kyrkoförvaltningen skulle många av de konflikter och den irritation som cirkulerar i dagens läge kunna minskas radikalt. Det kommer av naturliga och självklara skäl alltid att finnas konflikter när flera människor arbetar tillsammans i en organisation. Konstruktiva konflikter där de inblandade parterna når en fruktbar lösning är enbart av nytta för en organisation och skall främjas. Det är de destruktiva och onödiga konflikterna som en organisation skall försöka eliminera. Kyrkoförvaltningen skulle vara en bra bit på väg att få bort många onödiga och destruktiva konflikter samt irritationer om de kunde skapa tydlighet, klarhet och struktur inom sin organisation.

Det är just tydlighet, klarhet och struktur som försökspersonerna efterlyser i denna organisationsförändring och det är ett återkommande resonemang i de empiriska undersökningarna. I intervjuerna var det även möjligt, förutom när försökspersonerna verbalt angav sin attityd, att se på kroppsspråket att de flesta var ganska trötta på hur situationen var. Många försökte skratta åt det hela vilket förmodligen var deras personliga sätt att hantera situationen. En önskan hos försökspersonerna var att erhålla klarhet i sina arbetsuppgifter samt att ha ett konkret mål att arbeta efter. Genom att ha ett mål att arbeta mot erhåller individen en känsla av kontroll och de kan konkret se nyttan med arbetet. Enligt Ajzen och Fishbein (1986) och Zannas och Rampels (1988) refererad av Zimbardo & Leippe (1991) blir det svårt för tjänstemännen inom Kyrkoförvaltningen att skapa en attityd överhuvudtaget, gentemot sitt arbete, när det är brister inom tydlighet, klarhet och struktur. På grund av att de inte har någon kontroll skapas främst en känsla av förvirring, osäkerhet och otrygghet. Individerna har inga referensramar att handla efter utan får själva, efter sin tro och ”magkänsla”, agera efter bästa förmåga. Detta påvisar återigen vikten av att erhålla direktiv och feedback för att forma en positiv attityd samt säkerhet och trygghet. De brister, problem och negativa attityder som existerar inom Kyrkoförvaltningen kommer troligen att omformas till något positivt när det blir tydlighet, klarhet och struktur inom organisationen.

Denna process att skapa tydlighet, klarhet och struktur kommer att ta tid och det är viktigt att de anställda har tålamod. Kyrkan är en gammal organisation och det har skapats traditioner och en viss kultur inom organisationen. Att ändra traditioner och kulturer tar tid vilket är anledningen till att det behövs tålamod. Ur empiriska undersökningarna växte en känsla fram att tjänstemännen inom Kyrkoförvaltningen tror på varandra då ett bra kamratskap har nämnts. Det verkar finnas en genuin vilja inom organisationen att försöka åstadkomma någonting bättre och skapa en ännu större gemenskap. Med tanke på de olika bristerna och problemen kan frågan ställas om det visar på en genuin vilja hos de anställda att vara kvar inom organisationen eller om det har med rädslan att bli arbetslös på grund av svårigheten att erhålla ett annat jobb i dagens samhälle?

Kritisk granskning av uppsatsen

Reliabilitet

Ett reliabelt mätinstrument ska ge tillförlitlighet, säkerhet och precision oavsett vad det mäter. Ett tecken på ett mätinstrument med hög reliabilitet är om mätinstrumentet uppträder på samma sätt vid olika tillfällen och/eller tidpunkter samt om forskaren erhåller vid upprepade tillfällen samma eller liknande resultat (Sandberg & Sandberg, 2002; McQueen & Knussen, 2006).

En påverkande faktor för reliabiliteten vid en kvalitativ metod är att intervjufrågor samt begrepp kan tolkas olika av olika intervjupersoner. För att undvika detta fenomen och minimera eventuella oklarheter genomfördes sex testintervjuer på personer i författarens umgängeskrets. Intervjufrågorna reviderades efter varje testintervju för att uppnå så stor klarhet och tydlighet som möjligt för varje fråga. Men även genom denna revision kan det inte garanteras att samtliga intervjupersoner uppfattade frågorna exakt lika. För att öka reliabiliteten användes en intervjuguide vid undersökningstillfällena som säkerställde att samtliga frågor berördes för alla och i samma ordning. För att bibehålla koncentration hos författaren genomfördes intervjuerna vid fyra olika tillfällen. Detta kan även vara ett hot mot reliabiliteten då intervjupersonerna på grund av exempelvis organisatoriska aspekter kan ha varit i olika sinnessillstånd de olika dagarna. Ytterligare hot mot reliabiliteten är att intervjupersonerna kan ha resonerat om frågorna och försökt ge socialt accepterade svar. Intervjuarens personlighet och/eller arbetsätt kan även vara en påverkande faktor. För att förhindra detta fenomen var författaren noga med att låta intervjupersonerna tala till punkt samt att inte ställa ledande frågor. För att minska att ovidkommande variabler, som exempelvis buller eller störande moment, påverkade intervjuerna genomfördes dessa på en avskild plats där författaren fick vara ensam med försökspersonen. Det är av vikt att ha i åtanke att varje intervjutillfälle är unikt och det går inte att skapa exakt likartade intervjusituationer. Både författarens och försökspersonernas personlighet och sinnesstämning kan inverka. Alla intervjupersoner, som alla människor, är unika varelser och påverkas på olika sätt av andra människor.

Angående den kvantitativa metoden är det av vikt att enkätfrågorna är relevanta med vad instrumentet avser att mäta. Även för detta mätinstrument genomfördes en pilotstudie för att undvika och minimera tvetydigheter och oklarheter om frågorna. Enkätfrågorna ställdes som påståenden för att minska graden av eventuella mistolkningar. Inte heller i detta fall finns några garantier för att försökspersonerna uppfattar samtliga frågor på samma sätt. En påverkande faktor gällande reliabiliteten kan vara försökspersonernas "dagsform" som kan påverkas av organisationen eller försökspersonens personlighet eller sinnesstämning. Även vid detta undersökningstillfälle fick försökspersonerna sitta avskilt för att minska effekten av ovidkommande variabler så mycket som möjligt, och för att försökspersonerna inte skulle påverka varandra att svara vad som är socialt önskvärt. Genom att använda flera olika mätinstrument gavs författaren möjlighet att öka reliabiliteten genom test-retest, vilket innebär att samma typ av frågor ställdes vid olika tillfällen för att sedan jämföras med avseende på överensstämmelse (Sandberg & Sandberg, 2002; McQueen & Knussen, 2006).

Validitet

Med validitet avses mätinstrumentets giltighet att användas i en viss situation, det vill säga att forskaren verkligen mäter det som avses att mätas (Sandberg & Sandberg, 2002; McQueen & Knussen, 2006). En ökande faktor till validiteten i den kvalitativa metoden är att samtliga intervjuer spelades in på band och transkriberades ordagrant, vilket medför att allt som sades under intervjuerna senare kunde analyseras. Ett hot mot validiteten är att en intervju är begränsad i tid. Under den tid som intervjun pågår skall intervjuaren försöka få ut så mycket och så relevant information som möjligt. På grund av olika faktorer, exempelvis stress eller begränsat minne, kan det som framkommer i en intervju vara begränsat.

På grund av att författaren själv utvecklade mätinstrumenten kan det vara ytterligare ett hot mot validiteten. Exempelvis kan det finnas andra relevanta ämnen som författaren inte har fått med och som då blir förbisedda. I intervjuer är det lättare att med hjälp av följdfrågor nå en bredare och djupare förståelse om de olika ämnen som diskuteras.

Begreppsvaliditet

Begreppsvaliditet handlar om med vilken giltighet ett mätinstrument mäter någon abstrakt företeelse eller något abstrakt begrepp (Sandberg & Sandberg, 2002). I denna studie var avsikten att studera olika abstrakta psykologiska begrepp som attityder och upplevelser. Frågor som kan ställas hur väl dessa faktorer kan mätas, var mätinstrumenten i denna undersökning de mest lämpliga och/eller vilken är den optimala mätningsmetoden i detta sammanhang? Abstrakta begrepp är något subjektivt och det kan vara ett problem att mäta dessa i en enkätundersökning. I en intervju har alltid intervjuaren möjlighet att be intervjupersonen att förtydliga sådant som kan misstolkas, vilket i sin tur ökar begreppsvaliditeten. Tidigare nämndes att försökspersonerna kan ge socialt accepterade svar. Detta är även ett hot mot begreppsvaliditeten vid intervjuerna, det vill säga att intervjupersonen säger det som denna tror förväntas av honom/henne istället för att svara sanningsenligt. Detta var en av anledningarna till att både en kvalitativ och kvantitativ metod användes, det vill säga för att öka begreppsvaliditeten.

Intern validitet

Intern validitet handlar om att undersökningsgruppen står i fokus och något syfte att generalisera utanför denna grupp finns inte (Sandberg & Sandberg, 2002). Även om Kyrkoförvaltningen är en del av Luleå Kyrkliga Samfällighets helhet ska denna studie med stor försiktighet och eftertänksamhet generaliseras mot hela Samfälligheten. Det är av vikt att ha i åtanke att denna studie har fokuserats på Kyrkoförvaltningen, inte samfälligheten som helhet, för att ge en klar förståelse kring Kyrkoförvaltningens organisation. För att uppnå ett mer tillförlitligt resultat angående hela samfälligheten behövs mer omfattande undersökningar genomföras som involverar flera försökspersoner inom hela samfälligheten. Ytterligare hot mot den interna validiteten är, även i detta fall, att försökspersonernas sinnesstämning under undersökningstillfället kan ha påverkat deras svar. Även det fenomen att försökspersonerna försöker ge svar som de anser är socialt accepterat eller det svar de tror forskaren vill höra istället för att svara sanningsenligt vad de genuint anser. Innan studien påbörjades genomfördes

ett möte med majoriteten av Kyrkoförvaltningens anställda. Där påpekade författaren den signifikanta betydelsen av att alla verkligen medverkade i studien för att den skulle bli så tillförlitlig som möjligt samt även på grund av Kyrkoförvaltningens få anställda. Utan det förberedande mötet fanns möjligheten att bortfall kunde ha inträffat. Intervjuer medför en större kontroll än enkäter av den interna validiteten. I intervjuerna har försökspersonerna möjlighet att fråga intervjuaren om de inte skulle förstå frågorna samt att intervjuaren har kontroll över även vem som svarar på frågorna. En aspekt som ökar den interna validiteten var att ingen av försökspersonerna uppgav att de inte förstod frågorna i enkäten.

Extern validitet

Om de resultat som framkom vid undersökningen skall kunna generaliseras till andra liknande grupper så måste mätinstrumentet ha extern validitet (Sandberg & Sandberg, 2002). Utvecklingen av mätinstrumenten som användes för att mäta attityder och upplevelser framställdes med hjälp av två förberedande intervjuer. Dessa två intervjuerpersoner är bägge anställda inom samfälligheten, dock ej inom Kyrkoförvaltningen, vilket påverkar studiens externa validitet. Även studiens begränsade antal försökspersoner påverkar den externa validiteten. I denna studie är den externa validiteten låg, vilket medför att det är svårt att generalisera till andra populationer än till den som ingick i denna studie.

Etiska överväganden

Etik inom forskning är likartad oavsett vilken forskningsmetod som används. Målet är att beskydda de som medverkar i undersökningen så att de ej blir illa behandlade eller hamnar i stressande situationer. Forskaren måste skapa undersökningssituationer med hög etiskstandard så att försökspersonerna inte blir skadade medan data samlas in. Det är forskaren som besitter det yttersta ansvaret för att forskningen är av god kvalitet och moraliskt acceptabel. Forskaren har inte bara hand om data som samlas in utan även för försökspersonernas välbefinnande. Tonvikten om etik i de undersökningar som genomförts för denna studie, förutom det som nämnts ovan, ligger i ett informativt medgivande om att deltagande inte är tvingande, rätten att dra sig ur undersökningarna när som helst, att alla är anonyma samt att all data behandlas konfidentiellt. Kommunikation är en central aspekt för att minska risken att någonting oetiskt skall inträffa. Av denna anledning gick författaren ut med ett brev (Bilaga 2) till försökspersonerna med information om sig själv samt information om hur försökspersonerna kan kontakta författaren med eventuella frågor. Brevet förklarar även undersökningstillfället, vad försökspersonerna kommer få vara med om, längden på undersökningstillfället, hur data kommer att bli behandlat och vem som kommer att ha tillgång till insamlat data. Innan varje undersökningstillfälle informerade författaren även dessa etiska riktlinjer verbalt för varje försöksperson. Vid de undersökningstillfällen då intervjuer genomfördes frågade författaren försökspersonerna om bandspelare fick användas (McQueen & Knussen, 2006; Vetenskapsrådet, 2006).

Fortsatt forskning

Under arbetet med denna studie har ett antal intressanta frågeställningar till vidare undersökningar uppkommit. Exempel på fortsatt forskning skulle kunna vara:

- Göra en större och mer omfattande studie om hela Luleå Kyrkliga Samfällighet och undersöka om de brister samt den problematik som framkom i denna studie finns inom hela samfälligheten.
- Utföra en nationell studie för att undersöka om samma brister och problem som inom Kyrkoförvaltningen kan uppdagas inom andra organisationer inom kyrkan.
- Göra om en liknande undersökning när Kyrkoförvaltningen är klar med sin organisationsförändring och har kommit in i sina nya rutiner och kartlägga attityder och upplevelser. Jämföra resultaten för att undersöka vilka eventuella skillnader organisationsförändringen medförde på individ-, grupp- och organisationsnivå.

Referenser

- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, Personality and Behavior*. Great Britain: Open University Press.
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet: Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. & Jonsson, T. (2000). *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Antonacopoulou, E. P. & Gabriel, Y. (2001). Emotion, Learning and organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management*, 14, 435-451.
- Arbetsmiljöverket. (2006). *Inspektionsmeddelande angående Luleå Kyrkliga Samfällighet, Domkyrkoförsamlingen, Örnässets Församling, Kyrkogårdsförvaltningen, Luleå, oktober 2006* (AILU 2006/44664). Hörberg, A.
- Armstrong, G., Kotler, P., Saunders, J., & Wong, V. (2005) *Principles of Marketing*. Europa: Prentice Hall.
- Balogun, J. & Hailey, V. (2004). *Exploring Strategic Change*. UK: Prentice Hall.
- Bohner, G. & Wänke, M. (2002). *Attitudes and Attitude Change*. New York: Psychology Press.
- Ekström, S. (2004). *Svenska kyrkan historia, identitet, verksamhet och organisation*. Stockholm: Verbum förlag AB.
- French, R. (2001). "Negative capability": managing the confusing uncertainties of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 480-492.
- Hitt, M. A., Miller, C. C., & Collella, A. (2006). *Organizational behavior: a strategic approach*. USA: Wiley.
- Klerk, A. (1996). *Att hantera konflikter i arbete och grupp*. Göteborg: Graphic Systems.
- Kotler, P. (2003). *Kotlers marknadsföringsguide från A till Ö*. Falun: Scandbook.
- Kotler, P. (2004). *Marknadsföringens tio dödssynder*. Falun: Scandbook.
- Liu, Y. & Perrewé, P. L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15, 263-280.
- McQueen, R. A. & Knussen, C. (2006). *Introduction to Research Methods and Statistics in Psychology*. Great Britain: Pearson Education Limited.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publications.

- Nationalencyklopedin. (2006). Hämtad från http://www.ne.se/jsp/notice_board.jsp?i_type=1 (2006-12-10, kl. 14:00).
- Norrbottnens-Kuriren (2004). Hämtad från <http://www.kuriren.nu/> (2006-11-29, kl. 11:15).
- Porter, M. (1998). *On Competition*. USA: Boston Mass.
- Porter, M. (2004). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Sandberg, L. & Sandberg, R. (2002). *Elementär statistik*. Lund: Studentlitteratur.
- Svenska kyrkan Luleå. (2006). Hämtad från www.svenskakyrkanlulea.com/kunder/lks/externwebbsite/dkfsite.nsf (2006-11-17, kl. 11:45).
- Swanson, V. & Power, K. (2001). Employees' perceptions of organizational restructuring: the role of social support. *Work & Stress*, 15, 161-178.
- Tyler, T. & Cremer, D. (2005). Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change. *The Leadership Quarterly*, 16, 529-545.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 88-110.
- Vetenskapsrådet. (2006). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Socialdepartementet. Hämtad från <http://www.codex.vr.se/oversikter/humsam/humsam.html> (2006-11-21, kl. 12:55).
- Wikipedia. (2006). Hämtad från <http://en.wikipedia.org> (2006-12-08, kl. 16:00).
- Zimbardo, P. & Leippe, M. (1991). *The psychology of attitude change and social influence*. USA: McGraw-Hill.

Intervjuguide förberedandeintervjuer, till första undersökningstillfälle.

Personligen

- Vad är din professionella relation till kyrkoförvaltningens organisation?

Kyrkoförvaltningens organisation

- Hur insatt är du i kyrkoförvaltningens organisation?
- Hur anser du att kyrkoförvaltningens organisations fungerar?
- Vad anser du är bra med kyrkoförvaltningens organisation?
- Vad anser du är dåligt med kyrkoförvaltningen?
- Vad anser du kan förbättras med kyrkoförvaltningens organisation?
- Är du insatt i kyrkoförvaltningens mål och visioner?
- Beskriv kyrkoförvaltningens struktur?
- Är du insatt i kyrkoförvaltningens verksamhetsplan?
- Kan du beskriva kyrkoförvaltningens olika befattningar?
- Kan du beskriva kyrkoförvaltningens olika befattningars befogenheter?
- Kan du beskriva kyrkoförvaltningens organisatorisk befogenheter?
- Kan du beskriva kyrkoförvaltningens mål och visioner med deras organisationsförändring?
- Vet du vart jag kan komma i kontakt med kyrkoförvaltningens mål och visioner, verksamhetsplan, befattningsbeskrivning, befogenhetsbeskrivning och strukturplanering?

Övriga frågor

- Vill du tillägga någon generell information som kan vara relevant till denna studie?

Informationsblad till försökspersonerna.



Hur upplever Du Din arbetsituation idag?

Mitt namn är Stefan Thorsell och jag studerar psykologi vid Luleå tekniska universitet, Institutionen för Arbetsvetenskap. I mitt examensarbete har jag valt att undersöka upplevelse av, och attityder till en organisationsförändring och en del i detta arbete utgörs av detta frågeformulär. I denna del av arbetet är jag intresserad av hur Du upplever Din arbetsituation idag.

Din medverkan är helt frivillig och Du kan när Du så önskar avbryta Din medverkan. Du kommer under hela undersökningen att vara helt anonym. All information som samlas in kommer att behandlas konfidentiellt och endast av mig själv och min handledare (Anita Gärling, docent, Avdelningen för Teknisk psykologi, Luleå tekniska universitet).

Det kommer att ta Dig ca 15 minuter att besvara frågeformuläret.

Vid eventuella frågor angående undersökningen eller om Du önskar erhålla mer information är Du välkommen att kontakta undertecknad.

Tack på förhand för Din medverkan!

Stefan Thorsell
E-mail: Stetho-3@student.ltu.se
Telnr: 0708-873127



Hur upplever Du den pågående förändringsprocessen?

Mitt namn är Stefan Thorsell och jag studerar psykologi vid Luleå tekniska universitet, Institutionen för Arbetsvetenskap. I mitt examensarbete har jag valt att undersöka upplevelse av, och attityder till en organisationsförändring och en del i detta arbete utgörs av denna intervju. I denna del av arbetet är jag intresserad av hur Du upplever den pågående förändringsprocessen.

Vid intervju tillfället är det önskvärt om vi kan använda bandspelare för att underlätta det senare analysarbetet. Detta är givetvis frivilligt och om Du inte vill att vi använder bandspelare så respekteras det. Din medverkan är helt frivillig och Du kan när Du så önskar avbryta Din medverkan. Du kommer under hela undersökningen att vara helt anonym. All information som samlas in kommer att behandlas konfidentiellt och endast av mig själv och min handledare (Anita Gärling, docent, Avdelningen för Teknisk psykologi, Luleå tekniska universitet).

Intervjun kommer max ta 45 minuter att genomföra

Vid eventuella frågor angående undersökningen eller om Du önskar erhålla mer information är Du välkommen att kontakta undertecknad.

Tack på förhand för Din medverkan!

Stefan Thorsell
E-mail: Stetho-3@student.ltu.se
Telnr: 0708-873127

Enkät till andra undersökningstillfälle.

Frågor om samarbete och rättvisa

Nedan presenteras ett antal påståenden. Under varje påstående finns en skala från 1 (*Inte alls*) till 6 (*I mycket hög grad*). Din uppgift är att ringa in den siffra som bäst överensstämmer med Din uppfattning om påståendet ifråga.

Arbetsuppgifterna i min arbetsgrupp är upplagda så att de kräver samarbete.

1	2	3	4	5	6
<i>Inte alls</i>					<i>I mycket hög grad</i>

I min arbetsgrupp samarbetar vi bra.

1	2	3	4	5	6
<i>Inte alls</i>					<i>I mycket hög grad</i>

I min arbetsgrupp är vi insatta i varandras arbetsuppgifter.

1	2	3	4	5	6
<i>Inte alls</i>					<i>I mycket hög grad</i>

Jag är kompetent att genomföra även mina arbetskamraters arbetsuppgifter.

1	2	3	4	5	6
<i>Inte alls</i>					<i>I mycket hög grad</i>

I min arbetsgrupp värnar vi om varandra.

1	2	3	4	5	6
<i>Inte alls</i>					<i>I mycket hög grad</i>

Det är viktigt med sociala sammankomster.

1	2	3	4	5	6
<i>Inte alls</i>					<i>I mycket hög grad</i>

Arbetsuppgifterna är rättvist fördelade inom min arbetsgrupp.

1	2	3	4	5	6
<i>Inte alls</i>					<i>I mycket hög grad</i>

Alla i min arbetsgrupp blir bemötta på samma sätt av vår närmaste chef.

1	2	3	4	5	6
<i>Inte alls</i>					<i>I mycket hög grad</i>

Frågor om kontroll

Jag har inflytande över vilka arbetsuppgifter jag skall utföra.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Jag har inflytande över på vilket sätt mina arbetsuppgifter skall utföras.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Jag bestämmer själv över min egen arbetstakt.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Jag bestämmer själv över mina arbetstider.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Jag bestämmer själv över om, och när, jag ska arbeta övertid.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Jag har tillgång till de resurser jag behöver för att genomföra mina arbetsuppgifter.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Jag får tydliga direktiv av min närmaste chef hur mina arbetsuppgifter skall utföras.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Jag har tillräckligt med tid för att hinna med mina arbetsuppgifter.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Jag är fysiskt utmattad när jag kommer hem efter en arbetsdag.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Jag är psykiskt utmattad när jag kommer hem efter en arbetsdag.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Frågor om upplevelse av arbetsuppgiften

Mina arbetsuppgifter kräver kreativitet.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Mina arbetsuppgifter är variationsrika.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Mina arbetsuppgifter är stimulerande.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Mina arbetsuppgifter är utvecklande.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Mina arbetsuppgifter är meningsfulla.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Mina arbetsuppgifter är monotona.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Mina arbetsuppgifter är enkla.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Mina arbetsuppgifter är stressande.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Frågor om motivation

Det känns motiverande att gå till jobbet.

1	2	3	4	5	6
<i>Inte alls</i>					<i>I mycket hög grad</i>

Jag trivs med mina arbetsuppgifter.

1	2	3	4	5	6
<i>Inte alls</i>					<i>I mycket hög grad</i>

Jag trivs på min arbetsplats.

1	2	3	4	5	6
<i>Inte alls</i>					<i>I mycket hög grad</i>

Det är positivt med individuell lönesättning.

1	2	3	4	5	6
<i>Inte alls</i>					<i>I mycket hög grad</i>

Individuell lönesättning påverkar samarbetet i min arbetsgrupp.

1	2	3	4	5	6
<i>Inte alls</i>					<i>I mycket hög grad</i>

Min lön påverkar min arbetsprestation.

1	2	3	4	5	6
<i>Inte alls</i>					<i>I mycket hög grad</i>

Min närmaste chef uppmuntrar eget initiativtagande.

1	2	3	4	5	6
<i>Inte alls</i>					<i>I mycket hög grad</i>

Min närmaste chef uppmuntrar nytänkande.

1	2	3	4	5	6
<i>Inte alls</i>					<i>I mycket hög grad</i>

Ibland funderar jag på att sluta min anställning.

1	2	3	4	5	6
<i>Inte alls</i>					<i>I mycket hög grad</i>

I nedanstående uppgifter vill jag att Du för varje alternativ anger en siffra mellan 1 och 6, där 1 betyder "inte alls" och 6 "i mycket hög grad".

Följande känslor väcks inom mig när jag är på väg till mitt arbete:

- Tillfredsställelse _____
- Stimulans _____
- Optimism _____
- Obehag _____
- Motvilja _____
- Likgiltighet _____
- Annat, vad? _____

Det som motiverar mig i mitt arbete är:

- Arbetsuppgifterna _____
- Lönen _____
- Arbetskamraterna _____
- Ledningen _____
- Arbetstiderna _____
- Självständigheten _____
- Annat, vad? _____

Frågor om kompetensutveckling

På min arbetsplats erbjuds vi olika vidareutbildningar.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Utvecklingsmöjligheterna på min arbetsplats är lika för alla.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

På min arbetsplats har alla samma möjlighet att klättra på karriärstegen.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Jag är intresserad av att vidareutveckla mig så att jag kan få en mer kvalificerad befattning än den jag har idag.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Frågor om bekräftelse

Min arbetsgrupp ger mig bekräftelse när jag har gjort ett bra arbete.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Min arbetsprestation bekräftas genom min lön.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Om jag gör ett dåligt arbete tillrättavisas jag av min närmaste chef.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Min närmaste chef ger mig feedback.

1 2 3 4 5 6
Inte alls *I mycket hög grad*

Frågor om delaktighet

Jag är delaktig i de beslut som tas på min arbetsplats.

1 2 3 4 5 6
Inte alls I mycket hög grad

Jag är delaktig i utvecklingen av min organisation.

1 2 3 4 5 6
Inte alls I mycket hög grad

Jag är delgiven min organisations mål och visioner.

1 2 3 4 5 6
Inte alls I mycket hög grad

Jag är insatt i min organisations verksamhetsplan.

1 2 3 4 5 6
Inte alls I mycket hög grad

Jag är insatt i min organisations olika befattningars ansvarsområden.

1 2 3 4 5 6
Inte alls I mycket hög grad

Frågor om kommunikation

Jag kan prata om min tankar, funderingar och idéer i min arbetsgrupp.

1 2 3 4 5 6
Inte alls I mycket hög grad

Jag kan prata om min tankar, funderingar och idéer med min närmaste chef.

1 2 3 4 5 6
Inte alls I mycket hög grad

I min arbetsgrupp är vi mottagliga för konstruktiv kritik ifrån varandra.

1 2 3 4 5 6
Inte alls I mycket hög grad

Arbetsättet i min organisation fungerar bra.

1 2 3 4 5 6
Inte alls I mycket hög grad

De mål som sätts upp i min organisation är rimliga.

1 2 3 4 5 6
Inte alls I mycket hög grad

Det råder en hierarkisk ordning mellan olika befattningar i min organisation.

1 2 3 4 5 6
Inte alls I mycket hög grad

Det behövs en hierarkisk ordning i min organisation.

1 2 3 4 5 6
Inte alls I mycket hög grad

Det är hög personalomsättning i min organisation.

1 2 3 4 5 6
Inte alls I mycket hög grad

Det är hög sjukfrånvaro i min organisation.

1 2 3 4 5 6
Inte alls I mycket hög grad

Det förekommer fall av utbrändhet i min organisation.

1 2 3 4 5 6
Inte alls I mycket hög grad

Många i min organisation är långtidssjukskrivna.

1 2 3 4 5 6
Inte alls I mycket hög grad

**I min organisation har vi olika sociala sammankomster som t ex. teambuilding,
kickoff och julfester.**

1 2 3 4 5 6
Inte alls I mycket hög grad

Frågor om Dig som har besvarat frågeformuläret

- Jag är Kvinna Man
- Jag är Under 20 år Mellan 20 och 50 år Mer än 50 år
- Jag har arbetat i organisationen Mindre än 2 år
 Mer än 2 år
- Jag har arbetat med samma arbetsuppgifter som idag Mindre än 2 år
 Mer än 2 år
- Jag känner till att en organisationsförändring ska genomföras Ja Nej
- Jag tycker att en organisationsförändring behövs Ja Nej

Beskriv i ord och/eller en enkel teckning Din arbetsgrupps olika funktioner och samarbetet dem emellan och utgå då från Din egen funktion i arbetsgruppen. Använd inte de enskilda personernas egennamn utan försök att helt tänka i termer av funktioner (*använd gärna baksidan vid behov av mer plats*):

Övriga synpunkter om min organisation och arbetsplats (*använd gärna baksidan vid behov av mer plats*):

Intervjuguide till tredje undersökningstillfälle.

Arbetsuppgifterna

- Beskriv dina arbetsuppgifter?
 - Kräver ditt arbete en stor arbetsinsats?
 - Har du tillräckligt med tid för att hinna med dina arbetsuppgifter?
 - Får du lära dig nya saker i ditt arbete?
 - Kräver ditt arbete kreativitet?
 - Innebär ditt arbete att du gör samma saker om och om igen?
 - Har du frihet att bestämma hur ditt arbete ska utföras?
 - Har du frihet att bestämma vad som ska utföras i ditt arbete?
- Beskriv ditt ansvarsområde inom organisationen?
- Beskriv dina befogenheter?
 - Anser du dig besitta de befogenheter du behöver för att kunna utföra Ditt arbete på ett effektivt sätt?
 - Om inte, hur kan detta förbättras?
- Hur anser du att ert arbetssätt fungerar inom organisationen?
 - Om Du inte anser att det fungerar på ett för Dig acceptabelt sätt hur anser du att ert arbetssätt i så fall kan förbättras och bli ännu mer effektivt?
- Är du beroende av andra för att utföra dina arbetsuppgifter?
 - Om ja, hur?
 - Om ja, med vilka andra funktioner (visa t ex på bilden)
- **Visa bilden och be dem placera sin plats i organisationen, samt bekräfta eller förkasta bilden**

Organisationen

- Beskriv organisationens syfte?
 - Anser du att organisationens syfte är bra enligt dig?
 - *Ja* → Acceptera svar, *Nej* → Ta reda på varför & hur det kan förbättras
 - Hur anser du att man kan göra organisationens syfte lättast tillgängligt för alla inom organisationen?

- Beskriv organisationens värderingar?
 - Anser du att organisationens värderingar är bra enligt dig?
 - *Ja* → Acceptera svar, *Nej* → Ta reda på varför & hur det kan förbättras
 - Hur anser du att man kan göra organisationens värderingar lättast tillgängliga för alla inom organisationen?

- Beskriv organisationens mål och visioner?
 - Anser du att organisationens mål och visioner är bra enligt dig?
 - *Ja* → Acceptera svar, *Nej* → Ta reda på varför & hur det kan förbättras
 - Hur anser du att man kan göra organisationens mål och visioner lättast tillgängliga för alla inom organisationen?

- Beskriv organisationens verksamhetsplan?
 - Anser du att organisationens verksamhetsplan är bra enligt dig?
 - *Ja* → Acceptera svar, *Nej* → Ta reda på varför & hur det kan förbättras
 - Hur anser du att man kan göra organisationens verksamhetsplan lättast tillgängliga för alla inom organisationen?

- Beskriv organisationens roll mot Samfälligheten?
 - Anser du att organisationens roll mot Samfälligheten är bra enligt dig?
 - *Ja* → Acceptera svar, *Nej* → Ta reda på varför & hur det kan förbättras

- Vad är det just du vill se förändras i denna organisationsförändring?

- Anser du dig vara inbjuden till ett engagemang i denna förändringsprocess eller känner du dig som en åskådare?
 - Hur anser du att man kan skapa en miljö där alla känner ett engagemang i denna förändringsprocess?
- Hur upplever du informationen och kommunikationen kring denna förändringsprocess?
- Hur anser du att man kan skapa en miljö med en god kommunikation inom organisationen så alla kan göra sig hörd och få gehör?
- I denna organisationsförändrings process kan det innebära att ni eventuellt kommer att behöva vidareutbilda er, vad anser du om det?
- Var i denna förändringsprocess befinner ni er i dagens läge?

Ledningen

- Hur anser du att din närmsta chef skall gå till väga för att uppnå ett funktionellt (så att varje enskild person känner att denna är riktad till henne/honom speciellt?) sätt att ge feedback?
- Hur anser du att din närmste chef skall gå till väga med direktiv över hur dina arbetsuppgifter skall utföras?
- Hur påverkas ditt arbete av att det förekommer informella chefer?

Allmänt

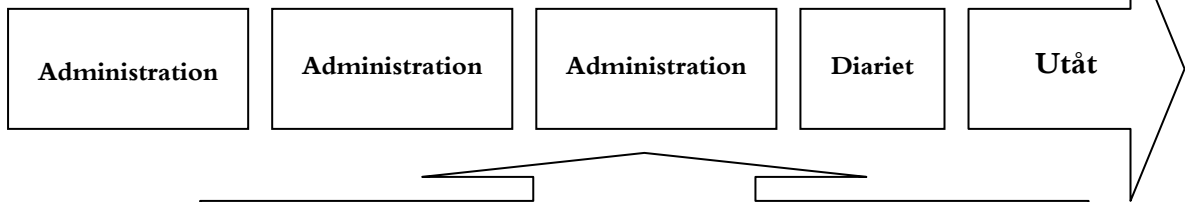
- Hur gammal är du?
- Är det någonting du skulle vilja tillägga?

Bild över kyrkoförvaltningens organisation.

Ekonomichef

Chef över kansliet och har en naturlig kontakt med alla, men samarbetar främst administrativt med Diariet & Administrationen.

Ett naturligt Administrativt samarbete



Dessa arbetar mer tillsammans och är beroende av ett samarbete

Dessa arbetar individuellt och är mindre beroende av samarbete



Dessa två har ett samarbete

Brister & problematik inom kyrkoförvaltningen

Begrunda kring de brister och problematik som du såg existera inom Kyrkoförvaltningen och generellt inom Samfälligheten.

- Tydlighet
- Klarhet
- Struktur
- Arbetsätt
- Visioner
- Syfte
- Mål
- Ledarskap → (ett informellt ledarskap)
- Information & kommunikation

Åtgärder till att uppnå en framgångsrik organisation (Modellen)

Begrunda kring vad det är för åtgärder som behövs inom Kyrkoförvaltningen för att bygga upp en framgångsrik, effektiv och funktionell organisation.

- Visioner
- Syfte/uppdrag
- Mål → (övergripande, gruppmål och individuella mål)
- Struktur
- Arbetsätt
- Tydlighet
- Klarhet
- Stark formell ledare
- Direktiv
- Feedback
- Information & kommunikation