

## Att iscensätta förändring

Den interna kommunikationens roll i organisationers  
förändringsbenägenhet

HÅKAN BENGTSSON

<b>Svensk titel:</b>	Att iscensätta förändring – Den interna kommunikationens roll i organisationers förändringsbenägenhet
<b>Engelsk titel:</b>	Staging change - The impact of internal communication in organizational change readiness
<b>Författare:</b>	Håkan Bengtsson
<b>Färdigställt:</b>	2015
<b>Handledare:</b>	Ingrid Johansson och Johan Sundeen
<b>Abstract:</b>	<p>The purpose of this paper is to investigate and analyze the role of communication in change processes based on change experts experiences. The purpose will be accomplished by answering the following research questions: <i>How can organizations create a high change readiness? How are leader- and coworkership used as strategic resources in change processes? How does the organizational culture affect the planning and implementation of change initiatives?</i></p> <p>The theoretical framework presented in this paper concludes that communication is important for a successful change initiative and that change is consistent in organizations. Therefore it becomes increasingly important for organizations to raise their change readiness in order to conduct successful change initiatives.</p> <p>A qualitative study was conducted with respondents from five Swedish organizations. The results from the interviews were analyzed and compared to the theoretical framework. The result of the study showed that all organizations had a similar approach to change communication. They also predict the same future obstacles and challenges for change communication. The study also showed that the organizations use older communication models that don't take the receivers interpretations into consideration.</p> <p>The findings conclude that the organizations can gain a higher change readiness by focusing on the activities that takes place <i>in between the changes</i>. The organizations must also develop the necessary communication channels that allow the coworker to communicate and thereby strengthening the degree of participation in the change process on their behalf.</p>
<b>Nyckelord:</b>	Strategisk kommunikation, förändringskommunikation, förändringsberedskap, förändringsbenägenhet, organisationsförändring, intern kommunikation, organisationskultur, medarbetarskap.

# Innehållsförteckning

1	Inledning .....	1
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Problemformulering .....	2
1.3	Syfte .....	2
1.4	Frågeställningar .....	2
1.5	Begreppsdefinitioner .....	3
1.6	Avgränsningar .....	4
1.7	Målgrupp .....	4
1.8	Disposition .....	4
2	Tidigare forskning .....	5
2.1.1	Vanliga orsaker till misslyckade förändringsinitiativ .....	6
2.1.1.1	Motstånd .....	6
2.2	Organisationsförändring .....	7
2.2.1	Lewins modell .....	8
2.3	Summering av tidigare forskning .....	8
3	Teori .....	10
3.1	Kommunikation .....	10
3.1.1	Strategisk kommunikation .....	11
3.2	Kotters modell .....	12
3.2.1	Kommunikation i förändringsprocesser .....	13
3.3	Organisationskultur .....	13
3.4	Medarbetarnas roll i förändringsarbete .....	14
3.5	Ledarskap .....	14
3.5.1	Kommunikation mellan medarbetare och ledare .....	15
4	Metod .....	16
4.1	Vetenskaplig ansats .....	16
4.2	Primär- och sekundärdata .....	16
4.3	Intervju .....	16
4.3.1	Den kvalitativa Intervjun .....	17
4.3.1.1	Hermeneutik .....	17
4.3.2	Semistrukturerad intervju .....	17
4.3.3	Konfidentialitet och etik .....	18
4.4	Urval .....	18
4.4.1	Genomförande av intervjuerna .....	18
4.4.1.1	Respondenter .....	19
4.5	Validitet och reliabilitet .....	19
4.6	Metodkritik .....	20
4.6.1	Metodvalens inverkan på rapporten .....	20
5	Resultat .....	22
5.1	Intervjuernas resultat .....	22
5.1.1	Förändringsarbete .....	22
5.1.2	Ledar- och medarbetarskap .....	24
5.1.3	Organisationskulturens betydelse .....	25

5.1.4	Den interna kommunikationen.....	25
5.1.5	Hur förändringen förankras.....	26
6	Diskussion och slutsatser .....	28
6.1	Analys av resultat.....	28
6.1.1	Organisationernas förändringskommunikation .....	28
6.1.2	Organisationernas strategiska kommunikationsarbete .....	30
6.1.2.1	Slutsatser kring den interna kommunikationens betydelse i förändringsprocesser .....	31
6.1.3	Medarbetarskapets - och ledarskapets roll .....	31
6.1.3.1	Summering av ledar- och medarbetarskapet .....	33
6.1.4	Organisationskulturens och kontextens inverkan.....	33
6.1.4.1	Slutsatser för organisationskulturens inverkan .....	34
6.1.5	Den förändringsbenägna organisationen.....	34
6.1.5.1	Slutsatser kring organisationernas förändringsbenägenhet .....	35
6.1.5.2	Den cykliska modellen för förändring .....	35
6.1.6	Förändringskommunikation eller förändringsinformation? .....	37
6.2	Resultat av analysen.....	37
6.3	Förslag till fortsatta studier .....	38
7	Sammanfattning .....	39
	Referensförteckning .....	40
	Bilagor.....	44
	Bilaga 1 – Intervjuguide.....	44

# 1 Inledning

*I detta kapitel kommer bakgrundsinformation, problembakgrund, syfte, frågeställningar, avgränsningar, målgrupp samt disposition att presenteras. Således introduceras både rapporten samt det problemområde den ämnar behandla.*

## 1.1 Bakgrund

Förändring är en naturlig del av alla organisationer. Det finns en rad olika orsaker som föranleder förändringar. Sammanslagningar, nedskärningar, omorganisering, outsourcing, processutveckling, införande av nya tekniska hjälpmedel med mera. Listan kan göras hur lång som helst. Ett exempel på förändringar inom organisationer är de neddragningar som Sony Mobile Communication (hädanefter Sony) meddelat vid tillfället då denna rapport författas. Med ambitionen att dra ner personalkostnader med 30 % ansåg sig Sony tvungna att dra ner på personalstyrkan. Som en konsekvens av detta halveras personalstyrkan vid Sonys kontor i Lund. Detta innebär att cirka 1100 personer blir uppsagda. Sonys VD Bengt-Arne Molin har i uttalanden nämnt att man från Sonys sida idag inte vet vilka som kommer att få lämna företaget. (di.se, 150422) Detta exempel kan illustrera förändringar som tveklöst kommer att påverka den berörda personalen. Det behöver emellertid inte vara av så drastisk natur som i Sonys fall. Vid samma tidpunkt som Sony offentliggjorde sina planer att minska personalen tillkänna gav Mercedes-Benz att man investerar cirka en miljard euro för att modernisera en av sina fabriker. Detta med motiveringen att man ser en framtida besparing under de kommande åren tack vare moderniseringen. (di.se, 150423) Även denna förändring kommer med största sannolikhet innebära radikala förändringar för medarbetarna vid fabriken.

Trots att förändringar är så pass vanligt förekommande inom organisationer misslyckas merparten av de förändringsinitiativ som initieras. Litteratur och forskning inom ämnet har historiskt nästan uteslutande valt att fokusera på ledaren och ledarskapets roll i förändringsprocessen. Under senare år har fokus flyttats något från ledarna till medarbetarna. Dock menar Heide och Simonsson (2011, s. 202) att detta primärt är en Skandinavisk företeelse. Man beskriver den Skandinaviska ledarskapsstilen som målorienterad med fokus på delegering, coaching och deltagande. Detta har medfört att en ny syn vuxit fram gällande medarbetarnas roll inom kommunikation. Istället för passiva mottagare av information ses de allt mer som kommunikationsbärare. Blickar man bortom Skandinavien så förändras synen på ledarskapets roll i förhållande till medarbetarna. I en studie genomförd av Ganta och Manukonda (2014, s. 1189) i Indien konstateras att ledarskap är en nyckel för lyckade förändringar. Ledarskapet består enligt studien av att informera medarbetarna under förändringsprocessen. Både Stanleigh (2008, s. 34) och Lucey (2008, s. 18) konkluderar att förändringsinitiativ misslyckas med anledning av att ledare glömmet engagera medarbetarna i processen. Den roll som medarbetarna här får ikläda sig skiljer sig nämnvärt från den som Heide och Simonsson beskriver som den Skandinaviska ledarskapsstilen.

Denna rapport ämnar bidra till forskningen genom att den genererar ny kunskap gällande kommunikationens roll i organisationers förändringsarbete sett ur förändringsexperters perspektiv. Detta då empirin består av data insamlad genom intervjuer med fem förändringsexperten inom svenska företag. Enligt Heide och Johansson (2008a, s. 300) saknas i stor utsträckning svensk forskning inom förändringskommunikation. Ambitionen är därför att presentera ett perspektiv på hur svenska organisationer upplever sitt förändringsarbete.

## 1.2 Problemformulering

Genom att förändring har analyserats utifrån både ledarperspektiv samt medarbetarperspektiv finns det idag en förhållandevis bred kunskapsbas vad gäller de olika behoven dessa båda intressenter har i en förändringssituation. Trots detta kvarstår det faktum att de flesta förändringsinitiativen misslyckas. Som rapporten kommer att visa så är det ett väl underbyggt antagande att förändring är naturligt för organisationer. Med detta antagande som utgångspunkt finns det anledning att rikta fokus mot det som kallas *change readiness*, fritt översatt till *förändringsbenägenhet*. Soumyaja, Kamalanabhan och Bhattacharyya (2011, s. 85) har genomfört en studie i vilken man presenterar vilka förutsättningar som krävs för att skapa en god förändringsbenägenhet bland medarbetare. Det resultat som studien presenterar är att kvaliteten på kommunikationen och deltagandegraden bland medarbetarna i förändringsarbetet var de klart viktigaste parametrarna i att skapa en god förändringsbenägenhet.

Då medarbetarna enligt ovan nämnda studie har en stor inverkan på organisationers förändringsbenägenhet är det ett rimligt antagande att även organisationskulturen har det samma. Detta antagande grundar sig i Bangs (1995, s. 82) redogörelse som nämner just människorna inom organisationen som en av tre faktorer som utgör organisationskulturen. I samband med förändringar kan organisationskulturen både hjälpa och stjälpa förändringsprocessen. Hjälpa då den kan bidra till att snabbt skapa nya strukturer som kan ha en positiv inverkan på medarbetarna och deras upplevelse av förändringen. Den negativa inverkan kulturen kan ha utgörs av att medarbetarna kan ha svårt att överge det gamla vilket i sin tur kan leda till motstånd inför förändringen. Med detta resonemang kan organisationskulturen anses ha en avgörande faktor för hur organisationer kan skapa en god förändringsbenägenhet och därmed öka sannolikheten att genomföra lyckade förändringsinitiativ.

Istället för att fokusera på hur medarbetarna och ledning/chefer förhåller sig till- och påverkas av förändring väljer jag med denna uppsats ett tredje perspektiv, att undersöka hur de som ansvarar för- och arbetar med att iscensätta förändringarna upplever problematiken för att på så sätt belysa förändringskommunikation från en annan vinkel. Detta är relevant då dessa personer i egenskap av ansvariga för förändringsinitiativ har kunskap och erfarenhet om både framgångsfaktorer samt orsaker till misslyckanden. Fokus har i tidigare studier riktats mot aktiviteter som sker under själva förändringen. I denna rapport riktas istället intresset i större utsträckning mot organisationers förändringsbenägenhet. Detta är ett relativt nytt intresseområde inom forskning som ännu inte fått någon större uppmärksamhet vilket gör det intressant att belysa även detta område.

Min ambition är att denna rapport ska bidra till en förståelse för förändringsexperters syn på organisationers förändringsbenägenhet. Detta genom att belysa både möjligheter och utmaningar som är kopplade till förändringsbenägenhet.

## 1.3 Syfte

Att undersöka och analysera kommunikationens roll i förändringsprocesser med utgångspunkt i förändringsexperters perspektiv och erfarenheter.

## 1.4 Frågeställningar

Rapportens primära frågeställning lyder:

*Hur kan organisationer arbeta för att skapa en god förändringsbenägenhet?*

Rapporten ämnar även besvara följande två sekundära frågeställningar:

*På vilket sätt används medarbetarskapet och ledarskapet som en strategisk resurs i förändringsprocesser?*

*Hur inverkar organisationskulturen på planering och genomförande av förändringar?*

## 1.5 Begreppsdefinitioner

Rapporten innefattar en del subjektiva termer. Då det går att tolka begrepp olika är det viktigt att de definitioner rapporten innehåller är tydligt presenterade för att på så sätt bidra till förståelsen av rapportens helhet. De begreppsdefinitioner som använts i rapporten redogörs i kapitel 1.5.

Inför den teori som kommer att presenteras är det viktigt att slå fast en definition av begreppet *organisationsförändring*. En teoretisk granskning erbjuder en stor mängd olika definitioner av begreppet. En av dessa definitioner står Heide och Johansson (2008a, s. 17) för. De definierar organisationsförändring på följande sätt:

*”Organisationsförändring är både processen när organisationers struktur, strategi, teknik, kultur eller system förändras och resultatet av den processen.”*

Detta tycker jag är en bra definition att utgå ifrån. Jag skulle dock vilja förtydliga genom att göra tillägget att det handlar om processen *före, under och efter* organisationers struktur, strategi, teknik, kultur *och/eller* system förändras. Det är denna definition av begreppet som utgör grunden för denna rapport.

Termen *förändringsbenägenhet* innefattar hur förändringsbenägen en organisation är. Soumyaja, Kamalanabhan och Bhattacharyya (2011, s. 85) benämner förändringsbenägenhet som ett kognitivt tillstånd bestående av övertygelser, attityder och intentioner mot en förändring. Med denna förklaring indikeras att förändringsbenägenhet genereras på individnivå. Den definition av begreppet som används i denna rapport är densamma som den Soumyaja, Kamalanabhan och Bhattacharyya presenterar.

Begreppet *Organisationskultur* beskrivas av Heide, Johansson, Simonsson och Dalfelt (2005, s. 18-19) som ett socialt system som upprätthålls av gemensamma värderingar, rutiner och regler. Det är denna beskrivning som används i rapporten.

Då de intervjuade har olika titlar och funktioner inom sina respektive organisationer finns det ett behov av ett samlingsuttryck då intervjupersonerna som grupp avses. Jag har därför valt att konsekvent benämna denna grupp respondenter för *förändringsexperten* i rapporten.

Web 2.0 definieras på en rad olika sätt i litteraturen. I denna rapport har jag valt att utgå från Blank och Reisdorfs (2012, s. 539) definition som fritt översatt lyder:

*”Användning av internet för att tillhandahålla plattformar genom vilka nätverkande kan främjas.”*

## 1.6 Avgränsningar

Det är endast den interna aspekten av förändring som rapporten kommer att belysa. Rapporten kommer inte att beröra externa intressenters upplevelser. Med externa avses kunder, leverantörer med flera.

## 1.7 Målgrupp

Målgruppen för denna rapport är organisationer som genomgår någon form av förändring eller som planerar att genomgå en förändring. Då stor del av forskning inom förändringsrelaterade frågor är kontextberoende så är svenska organisationer den målgruppen som kan ha direkt nytta av rapporten. Detta innefattar samtliga medarbetare. Rapporten kan även vara av intresse för studenter inom områden som kommunikation och organisationsteori.

## 1.8 Disposition

Rapporten disponeras på följande sätt.

**Kapitel 1: Inledning.** I detta kapitel presenteras bakgrundsinformation, problembakgrund, syfte, frågeställningar, avgränsningar, målgrupp och disposition.

**Kapitel 2: Tidigare forskning.** Här presenteras tidigare forskning som är relevant samt de slutsatser som dessa genererat.

**Kapitel 3: Teori.** Detta kapitel innehåller teorier rörande kommunikation i organisationer, ledarskap, förändring i en organisationskontext samt organisationskultur.

**Kapitel 4: Metod.** I denna del presenteras undersökningsmetod, vetenskaplig ansats, urval, validitet, reliabilitet och metodkritik.

**Kapitel 5: Resultat.** Denna del kommer att presentera resultatet av de genomförda intervjuerna.

**Kapitel 6: Diskussion och slutsatser.** I detta kapitel analyseras resultatet av intervjuerna. Här presenteras även de slutsatser som rapporten genererat och tittar framåt mot möjligheter för framtida forskning.

**Kapitel 7: Sammanfattning.** I detta avslutande kapitel summeras rapporten.

Härefter följer referenser samt bilagor.



## 2 Tidigare forskning

Förändring är numera ett naturligt tillstånd för alla organisationer (Burnes och Jackson 2011, s. 134; Berry 2007, s. 331; Oakland och Tanner 2007, s. 1; Vasile och Voica 2013, s. 246; Chrusciel och Field 2006, s. 503; Voica 2013, s. 146). Detta har föranlett att förändring som forskningsområde fått allt större uppmärksamhet under senare år. Detta inom en rad olika områden som exempelvis ledarskapsrelaterade frågor, kommunikationsrelaterade frågor, organisatoriska frågor samt psykologiska frågor. Trots detta finns det fortfarande förhållandevis lite kunskap om organisationsförändringar.

Merparten av de förändringsinitiativ som genomförs anses vara misslyckade (Burnes och Jackson 2011, s. 133; Oakland och Tanner 2007, s. 1; Smith 2002, s. 67; Bolman och Deal 1999, s. 6). En orsak till detta menar Stonehouse (2013, s. 151) är motstånd bland medarbetarna till förändringen. Detta menar Stonehouse är en naturlig reaktion från de som påverkas. Exempelvis kan olika avdelningar, yrkesroller eller individer se förändringen som ett hot mot deras existens. De kan exempelvis uppleva att konsekvensen av förändringen är att de får minskad budget, mindre personal, minskat inflytande eller att de kommer att ses som mindre viktiga i organisationens ögon. Detta får stöd från Oakland och Tanner (2007, s. 1) som menar att förändringen måste brytas ner och sättas i en kontext där medarbetarna ser hur de kommer att påverkas. Även Bolman och Deal (1999, s. 3) menar att medarbetarna har goda anledningar att göra motstånd till förändringar på arbetsplatsen i de fall då de inte förstår anledningen till själva förändringen eller i de fall då de inte tror på förändringen. I dessa lägen är det lätt att medarbetarna känner sig förvirrade, oroliga och osäkra. Detta antagande får stöd från Klein (1996, s. 32) som understryker att förändringar är en grogrund för rykten och oro vilket leder till motstånd i de fall då medarbetarna inte har förståelse för förändringen. Lewis, Romanaggi och Chapple (2010, s. 13) uttrycker på så sätt att förändring måste ske tillsammans med medarbetarna, inte genomföras åt dem.

Bouckenooghe (2012, s. 575) har i en omfattande studie av 84 industriföretag studerat faktorer som påverkar medarbetares engagemang för organisationsförändringar. Studien visar att engagemang delvis är ett socialt strukturerat fenomen. Medarbetarna befinner sig alltså inte i ett vakuum. Istället påverkas deras beteende och inställning av personliga tolkningar och av den kontext inom vilken de befinner sig. Något överraskande visar studien även att en historik av lyckade förändringar inte nödvändigtvis är positivt. Detta då det kan sätta en hög förväntan på kommande förändringar. Detta motsägs i viss mån av Steiber och Alänge (2013, s. 261) som i sin empiriska studie av Google Inc. studerat organisatoriska egenskaper för innovation hos organisationer verksamma inom branscher som tvingas hålla ett högt förändringstempo för att överleva. Studien visar att det krävs en förändringsbenägen ledning och styrelse, men även en organisationskultur som bejakar organisationsförändringar för att skapa ett positivt resultat. Man menar att detta inte är något unikt för enbart organisationer verksamma inom branscher med högt förändringstempo. Samma förutsättningar gäller för övriga branscher, inklusive historiskt konservativa branscher.

Kommunikation under en organisationsförändring har en direkt inverkan på framgången för ett förändringsprojekt (Oakland och Tanner 2007, s. 2; Vasile och Voica 2013, s. 247; Lewis, Romanaggi och Chapple 2009, s. 16; Hall 1993, s. 2; Chrusciel och Field 2006, s. 502; Bolman och Deal 1999, s. 7). Kommunikationens betydelse och roll i förändringsprocessen kan förklaras på flera olika sätt. Bolman och Deal (1999, s. 8) menar att kommunikation kan bidra till att minska förvirring och istället skapa strukturella mönster som stödjer den nya önskade riktningen för organisationen. Detta argument får stöd av Chrusciel och Field (2006, s. 502)

som anser att fortlöpande kommunikation under förändringsarbetet som tydligt adresserar hur förändringen gagnar personal som påverkas är direkt avgörande för framgångsrika förändringsprojekt. Även Lewis, Romanaggi och Chapple (2009, s. 16) menar att kommunikation kan minska oklarheter som uppstår under förändringsarbetet genom att förklara vad som kommer att hända och tydligt ange när och hur medarbetarna kommer att påverkas. Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish och DiFonzo (2004, s. 346) sällar sig till skaran som kopplar samman kommunikation med framgångsrika förändringsinitiativ. De menar att kommunikation som är dåligt skött under en förändring tenderar att underbygga de negativa aspekterna kring förändringen genom att ryktesspridningar startas. I sin studie slår författarna fast att osäkerhet kring- och okunskap om förändring kan få förödande konsekvenser för förändringens resultat. Även Klein (1996, s. 39) poängterar att många av de problem som identifieras i samband med förändringsprocesser blir lättare att bemöta då det finns en strategi för kommunikationen.

Ses förändringen som en process så har stort fokus historiskt legat på att skapa en förståelse för de olika parametrar som inverkar på själva genomförandet eller implementeringen av förändringen. Ytterst lite fokus har därför hamnat på vad som sker efter implementeringen av ett förändringsinitiativ fram till dess att nästa påbörjas. Weick och Quinn (1999, s. 381) menar att förändringar aldrig startar eftersom de heller aldrig slutar. Enligt detta resonemang är förändring således kontinuerligt vilket gör att samtliga delar i processen är av lika stort intresse att undersöka.

## **2.1.1 Vanliga orsaker till misslyckade förändringsinitiativ**

En vanlig orsak till att förändringsinitiativ misslyckas är bristande kommunikation, misslyckande med att sammanlänka förändringsinitiativet med strategiska mål samt att organisationen inte genomför tillräcklig utbildning eller träning i samband med förändringen (Stroh och Jaatinen 2001, s. 14). Även Heide och Johansson (2008a, s. 15-19) betonar avsaknaden av kommunikation som orsak till misslyckade förändringar men tillför även avsaknaden av en analys av organisationens utgångsläge inför en förändring samt avsaknad av utvärderingar efter ett förändringsinitiativ blivit implementerat. Författarna menar att organisationer genom att beakta dessa två punkter på ett tidigt stadium får reda på om förändringen överhuvudtaget är relevant att genomföra samt genererar kunskap inför kommande förändringar. Haslebo och Nielsen (1997, s. 22-23) riktar sin uppmärksamhet mot det sätt på vilket organisationers ledningsgrupper ser på förändring. De menar att förändringsledare vanligen utgår ifrån att förändring är en linjär process som går att planera isolerat på ledningsnivå. Vanligen antar de som planerar då att medarbetarna går att styras och lotsas genom förändringen på ett sätt som borgar för att de önskade resultaten uppnås. Genom dessa antagande glöms medarbetarnas tolkning och syn på förändringen bort. Även svagheter i den interna kommunikationen nämns som en stor anledning till förändringsinitiativ inte uppnår det önskade resultatet (Heide et al. 2005, s. 151). Ytterligare en orsak till misslyckande är en negativ inställning bland medarbetare inför förändringen (Klein 1996, s. 32).

### **2.1.1.1 Motstånd**

Det finns gott om teorier till vad motstånd från medarbetare inför en förändring grundar sig i. Berggren, Gillström, Gillström och Östling (2001, s. 52) listar en rad olika förslag till varför motstånd uppstår inom organisationer. Dessa anledningar kan grovt delas in i tre huvudkategorier, oro, missförstånd och ointresse. Oro kan ha sitt ursprung i flera olika anledningar. Exempelvis kan oro grundas i rädsla för att arbetsuppgifterna och/eller arbetsmiljön ska bli sämre att man rent av förlorar jobbet. Heide et al. (2005, s. 158), Heide och Johansson (2008a, s. 8), Klein (1996, s. 32) och Miller (2003, s. 210) listar alla oro, stress och

osäkerhet som vanliga reaktioner hos medarbetare i samband med förändringsinitiativ. King och Anderson (2002, s. 203-209) väljer att dela in motstånd i tre olika nivåer, individuell nivå, grupp nivå och organisatorisk nivå. Utifrån dessa nivåer identifierar författarna tre huvudsakliga orsaker till förändringsmotstånd. Första orsaken menar man är att förändring innebär ett steg ut i det okända vilket gör att de som påverkas av den känner sig hotade. Den andra orsaken är att förändring utmanar status quo vilket medför att tryggheten som nuläget representerar hotas. Slutligen innebär förändring vanligen en ökad arbetsbelastning vilket ytterligare bidrar till oviljan att stödja förändringen. (Miller 2003, s. 207-210). Att skapa en utbredd förståelse för själva förändringen är något som har en stor inverkan på vilket resultat förändringen genererar (Heide et al. 2005, s. 155). Enligt Klein (1996, s. 32) är det inte ovanligt att många av de som påverkas av förändringen endast är vagt medvetna om att förändringen sker. Detta bidrar till att förstärka oron samt öka ryktesspridningen inom organisationen. Kitchen och Daly (2002, s. 52) menar att kommunikation är en nyckelaktivitet för att undvika de negativa känslorna som en förändring kan innebära för medarbetarna.

Människor har en stark önskan om att vara informerade i en förändringsprocess. Detta till den grad att de föredrar negativ information framför ingen information. (Miller 2003, s. 210) Heide och Johansson (2008a, s. 25) menar att medarbetare som inte får den information de upplever sig behöva sätta samman en bild själva av vad det verkligen är som sker i organisationen. Denna bild behöver nödvändigtvis inte stämma överens med verkligheten vilket kan orsaka att felaktiga och osanna rykten sprids.

## 2.2 Organisationsförändring

För att en organisation ska kunna utvecklas måste den vara förmögen att förändra sig. Själva fenomenet förändring inom organisationer är inget som har uppstått över en natt. Organisationer är inte statiska i sin natur utan förändras ständigt. Detta beror på att den kontext inom vilken organisationen verkar förändras. Det medför att organisationer måste vara adaptiva och förmå att förändra sig i den takt som omvärlden kräver. I dessa förändringsprocesser spelar kommunikationen en viktig roll för att det ska vara möjligt för organisationer att genomföra förändringarna. (Heide et al. 2005, s. 21-22) Under senare tid har mängden förändringsinitiativ ökat inom organisationer. En anledning till detta är den ökade globaliseringen vilket har medfört att organisationer idag finns representerade på en mängd olika marknader. Detta medför i sin tur att konkurrenssituationen ökar och organisationerna måste därför ha ett adaptivt förhållningssätt till sin omvärld. (Heide och Johansson 2008a, s. 12) Förändringar inom olika marknader kan beskrivas som kontinuerliga och cykliska. Då en organisation genomfört en förändring som påverkar konkurrenssituationen tvingas övriga organisationer till förändringar för att behålla alternativt öka sina marknadsandelar. (Wilhelmson 2003, s. 271) För organisationer är det viktigt att förstå behovet av förändringar samt vilken roll de spelar i organisationens överlevnad, men det är även viktigt att förstå hur förändringar uppnås (Kitchen och Daly 2002, s. 53). Haslebo och Nielsen (1997, s. 22) menar att förändring bestäms inifrån organisationen i större utsträckning än de kan styras utifrån. Med det menar man att chefer och ledare inte direkt har någon inverkan på individer gällande resultatet av förändringen. I stället betonar man vikten av samsyn gällande det gränsland som uppstår mellan de förändringar som organisationen genomgår och de relationer som individen ingår i.

Heide och Johansson (2008a, s. 15) lyfter fram en aspekt av organisationsförändring som oftast förbises i forskning och litteratur inom ämnet, nämligen vikten av att utvärdera förändringsinitiativen. Genom att göra det får organisationer möjlighet att dra lärdomar inför kommande förändringsinitiativ. Detta menar författarna är viktigt då faktorer som organisationens kollektiva minne och dess historia är viktiga att ta hänsyn till vid planerandet av

en förändring. De bland medarbetarna som gått igenom tidigare förändringar kan ha en förutbestämd åsikt om den kommande förändringen baserat på hur de föregående fortlöpt. Utvärderas inte tidigare förändringsinitiativ riskerar organisationer således att återupprepa tidigare misstag och kontinuerligt bygga på mängden medarbetare som bildar sig en negativ uppfattning om framtida förändringsinitiativ vilka de än må vara.

## 2.2.1 Lewins modell

En modell som ofta används för att teoretiskt förklara hur grupper genomgår förändring är Lewins modell. Lewin (1997, s. 330) förklarar förändring i en trestegsprocess, upptining, förändring och återfrysning. Denna process innebär att gruppen i första steget ökar viljan att genomföra förändringen. Detta steg kan liknas vid att skapa en god förändringsbenägenhet. Därefter genomförs förändringen och gruppen förflyttas till den plats där de önskar att vara för att tillsist göra denna nya situation till den nya standarden genom att återfrysa och därmed återskapa en ny norm och ett nytt utgångsläge. En viktig aspekt i Lewins argument är att han utgår från antagandet att det är lättare att förändra en grupp än dess individer var för sig. Trots att Lewins teori presenterades 1948 används den fortfarande flitigt för att förklara och definiera organisationsförändringar. Modellen kan illustreras som i figur 1.



Figur 1. Lewins modell

Även om det finns en hel del forskning gällande organisationsförändringar så hävdar de flesta forskare att det krävs ytterligare forskning inom områdets olika aspekter. Exempelvis kan nämnas Bisel och Barge (2011, s 257) som sätter fokus på semiotiken då de menar att det fortfarande riktats för lite uppmärksamhet mot hur medarbetare tolkar budskap gällande förändring. Heide och Johansson (2008b, s. 300) konkluderar att förändringskommunikation är ett område som är anmärkningsvärt lite utforskat. Väljer man att avgränsa tidigare forskning ytterligare till att endast fokusera på svensk forskning blir resultaten väldigt få. Det finns med andra ord ett behov av fler studier inom ämnet förändringskommunikation. I synnerhet gäller detta studier genomförda i svenska organisationer.

Slutligen kan nämnas att en stor del av de studier som genomförts är fallstudier av en organisation. Det finns mycket kunskap att inhämta från dessa studier, men då förändring antas vara kontextbunden är det svårt att se hur dessa slutsatser går att överföra på andra organisationer än de undersökta.

## 2.3 Summering av tidigare forskning

Utifrån den ovan presenterade översikten av tidigare forskning vill jag lyfta fram följande iakttagelser:

- Förändring ett naturligt tillstånd för organisationer

Att iscensätta förändring – Den interna kommunikationens roll i organisationers förändringsbenägenhet

- För att överleva i en konkurrensutsatt situation krävs det att organisationer är skickliga i att genomföra sina förändringar
- Merparten av de förändringsinitiativ som genomförs misslyckas
- En vanlig orsak till misslyckanden är motstånd bland medarbetarna
- De som påverkas av förändringen har ett stort informationsbehov
- Den interna kommunikationen spelar en viktig roll gällande resultatet av de genomförda förändringarna

### 3 Teori

*I detta kapitel presenteras teori rörande kommunikation inom organisationer, organisationsförändringar, organisationskultur samt medarbetarnas samt ledarnas roll i förändringsarbetet. Modeller som förklarar organisationsförändring presenteras för att utgöra en referens för hur organisationsförändring vanligen uppfattas och genomförs.*

#### 3.1 Kommunikation

Kommunikation kan ske på flera olika sätt och går att dela in i verbal, textuell och icke-verbal kommunikation. Verbal kommunikation sker genom samtal öga mot öga, telefonsamtal, video, TV, radio samt via internet. Textuell kommunikation innefattar alla former av kommunikation då man skriver istället för att prata eller gestikulera. Slutligen är icke-verbal kommunikation all form av kommunikation som varken är verbal eller textuell. Detta innefattar gester, tonläge, utseende, klädval, ansiktsuttryck med mera. (Rouse och Rouse 2002, s. 30-32)

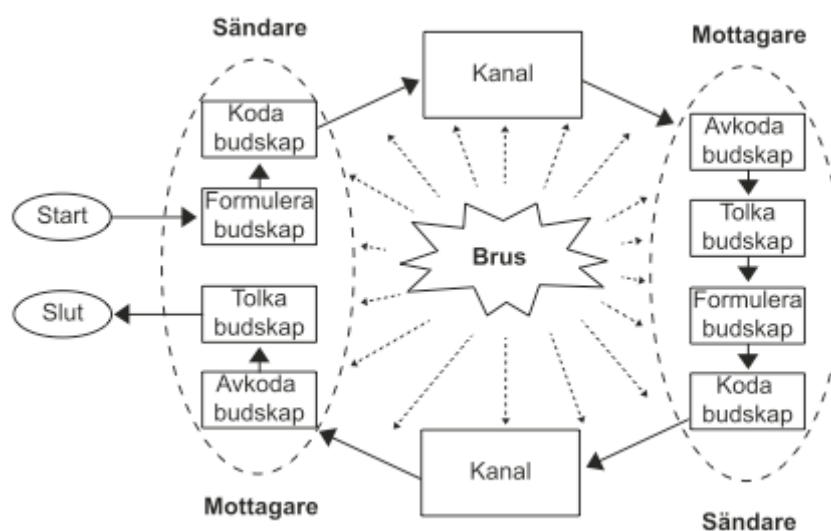
Organisationer kan beskrivas som social system som upprätthålls av gemensamma värderingar, rutiner och regler, det vill säga organisationens kultur. För att denna kultur ska klara sig inom organisationer krävs det att dess medarbetare kommunicerar och interagerar. Med detta resonemang blir således kommunikationen en fundamental förutsättning för organisationers existens. (Heide, Johansson, Simonsson och Dalfelt 2005, s. 18-19; Heide och Johansson 2008a, s. 23) Äldre kommunikationsmodeller har haft själva överföringen av information i fokus. Det så kallade transmissionssynsättet utgår från fyra element, sändare, meddelande, kanal och mottagare. Detta innebär att mottagarens tolkning av informationen utelämnats. Även om det kan tyckas vara en väldigt linjär beskrivning av kommunikation som inte tar hänsyn till mottagarens återkoppling har modellen använts flitigt genom åren (Heide et al. 2005, s. 32). Transmission modellen illustreras i figur 2. Vanligen har man även sett kommunikation som en process som går uppifrån toppen neråt i organisationen. (Heide och Johansson 2008a, s. 20)



**Figur 2.** Transmissionssynsättet

Rouse och Rouse (2002, s. 24-30) skiljer mellan kommunikation och effektiv kommunikation. Skillnaden ligger i hur budskapet uppfattas och tolkas av mottagaren. För att säkerställa att mottagaren uppfattat budskapet korrekt krävs det återkoppling från mottagaren. På så sätt har kommunikationen utvecklats från att följa transmissionssynsättet till att istället ta formen av tvåvägskommunikation. Författarna menar att ytterligare en faktor bör tilläggas för att spegla kommunikationen. Detta är det brus som uppstår mellan det att sändaren förmedlar sitt budskap tills mottagaren tar emot och tolkar det samt vice versa, när mottagaren förmedlar sin återkoppling till sändaren. Med brus avses allt som kan störa och/eller förändra budskapet. Brus kan exempelvis uppstå på grund av tekniska faktorer, mänskliga faktorer såsom

ouppmärksamhet eller avbrott i konversationen. En komplett kommunikationsmodell illustreras i figur 3.



**Figur 3.** Kompletta kommunikationsmodell (Fritt översatt från Rouse och Rouse 2002, s. 29)

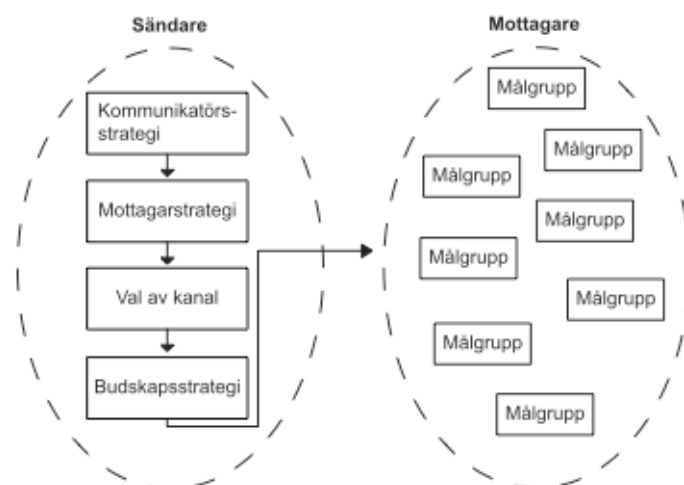
Organisationskommunikation beskrivs i litteraturen på flera olika sätt. Heide et al. (2005, s. 41) presenterar tre olika definitioner. Dels kan det anses vara ett specialområde som behärskas av personer med speciell kompetens inom kommunikation. Dels kan det uppfattas som ett fenomen inom organisationer. Slutligen går organisationskommunikation att uppfattas som en metod att förklara och beskriva organisationer.

### 3.1.1 Strategisk kommunikation

Strategisk kommunikation kan sammanfattas som de medvetna kommunikationsinsatser en organisation genomför med syfte att nå sina mål. Dessa insatser ska även anpassas till olika mottagare och målgrupper. Detta innefattar planering, ledning och genomförande av aktiviteter. (Falkheimer och Heide 2011, s. 13) Utmärkande för strategisk kommunikation är att det utgör ett helhetsperspektiv på organisationens kommunikation, att organisationen står i centrum samt att en rad olika perspektiv används. (Falkheimer och Heide 2011, s. 20)

En kommunikationsstrategi innehåller vanligtvis en målbild av hur organisationen vill positionera sig gällande hur de uppfattas av sina intressenter (Cornelissen 2008, s. 96). En strategi kan enligt Rouse och Rouse (2002, s. 76) delas upp i fyra huvudsakliga beståndsdelar, kommunikatörsstrategi, mottagarstrategi, strategi för val av kanal samt budskapsstrategi. Kommunikatörsstrategin innehåller de uppgifter som avsändaren måste tänka på. Exempelvis kan detta gälla vad som ska förmedlas, hur det ska ske, vad syftet och målet med kommunikationsinsatsen är samt hur mottagaren tolkar själva budskapet. Vidare menar Rouse och Rouse (2002, s. 83) att mottagarstrategin ska innehålla svar på frågor som vem målgruppen är, vilken kännedom som finns om målgruppen, vad vet målgruppen om avsändaren, vad vet målgruppen om ämnet för kommunikationen samt hur kommer budskapet att mottas? Rouse och Rouse (2002, s. 95) menar att val av kanal påverkas av flera olika faktorer som exempelvis vem mottagaren är, hur relationen är mellan avsändare och mottagare samt tid och kostnad.

Budskapsstrategin utgår från målet med kommunikationsinsatsen. Detta påverkar längd på informationsprodukten, tonalitet samt kanalval. Denna modell kan illustreras som i figur 4.



**Figur 4.** Modell över kommunikationsstrategi enligt Rouse och Rouse 2002, s. 76)

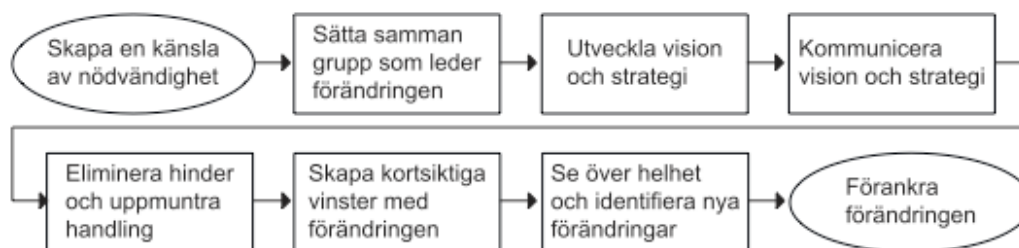
Trenden inom kommunikation går allt mer mot att gränserna mellan marknadsföring och strategisk kommunikation suddas ut. Allt större fokus läggs på så kallad deltagarorienterad kommunikation. Det medför att det inte heller är lika lätt att särskilja sändaren från mottagaren. En anledning till denna utveckling är det genomslag som Web 2.0 fick. Det stora användandet av sociala medier har fått konsekvensen att användargenererat innehåll ökat. Ytterligare en konsekvens är att användaren i allt större utsträckning själva hämtar den information som de är intresserade av. (Falkheimer och Heide 2011, s. 30-33)

## 3.2 Kotters modell

Många av de modeller som är framtagna för att förklara samt underlätta förändringsarbete är producerade av diverse olika konsulter. En av dessa konsultmodeller är Kotters åttastegsmodell.

Kotters modell innebär att man i det första steget måste skapa en känsla av nödvändighet att genomföra förändringen. Därefter gäller det att sätta samman en grupp som kommer att leda förändringsarbetet. Nästa steg innebär att vision och strategi utarbetas. I steg fyra kommuniceras visionen. Därefter banar man väg för förändringen genom att eliminera hinder, ändra strukturer och system som underminerar förändringen samt genom att uppmuntra okonventionella idéer och handlingar. Det sjätte steget innebär att kortsiktiga vinster med förändringen genereras. Det näst sista steget i modellen innebär att man tittar över helheten och ser hur förändringen som genomförts kan leda till nya förändringar. Slutligen förankras det nya tillvägagångssätt i organisationskulturen. (Kotter, 1996, s. 20). Modellen illustreras i figur 5.





Figur 5. Kotters modell för förändring

### 3.2.1 Kommunikation i förändringsprocesser

Kommunikationen är det som gör att förändringar kan realiseras, men den sätter även gränser avseende hur förändringen initieras, implementeras och därefter användas inom organisationen. I de fall då medarbetarna inte får information om vad som kommer att ske i samband med förändringen samt vilka konsekvenser den medför så finns risken att de själva försöker sätta samman en bild av det framtida tillståndet. (Heide och Johansson 2008a, s. 16-25) Även Cornelissen (2008, s. 207) menar att personal vanligen inte motsätter sig förändringen som sådan utan snarare den osäkerhet som är förknippad med den. Förändringskommunikations roll är därför att identifiera källor till den osäkerhet medarbetarna upplever och på bästa sätt informera om vad förändringen innebär för deras del. Falkheimer och Heide (2011, s. 272) anser att medarbetare vill få information rörande den aktuella förändringen från sin närmsta chef. Detta då den första frågan som medarbetarna vill ha svar på är hur förändringen påverkar deras arbetssituation. Det är därför kommunikatorens ansvar att agera rådgivare samt att i viss mån utbilda chefer och ledare i förändringskommunikation då det är nödvändigt.

Klein (1996, s. 32) menar att det är viktigt att använda sig av olika strategier för kommunikation under olika delar av förändringsprocessen. Detta för att skapa så stor acceptans som möjligt bland de som påverkas av förändringen. Heide et al. (2005, s. 156) exemplifierar kommunikationens roll i förändringsarbete med att den ska skapa delaktighet och engagemang, förhindra ryktesspridning, minimera stress och oro samt övertala personalen om att förändringen är fördelaktig. Även Miller (2003, s. 210) lyfter fram hur viktig kommunikationen är när det gäller att överkomma motstånd och mildra oro bland medarbetarna.

### 3.3 Organisationskultur

Då organisationsförändring studeras utifrån människors upplevelser kring förändringen samt den kontext inom vilken förändringen sker, i detta fall organisationer, så är det relevant att även ta hänsyn till organisationskulturen och dess inverkan. Bang (1995, s. 82) nämner tre olika grupper av omständigheter som tillsammans påverkar organisationskulturen. Dessa är människor, omgivningsbestämda faktorer samt kulturutvecklingsprocessen. Människorna i organisationen bidrar med sina kunskaper, värderingar, erfarenheter med mera. De omgivningsbestämda faktorerna kan exemplifieras av kunder, konkurrenter, leverantörer med flera. Kulturutvecklingsprocessen innebär den samverkan som uppstår då människorna i organisationen samverkar för att genomföra aktiviteter eller uppnå organisationens mål. Bang (1995, s. 103) hävdar även att kulturen kan ha en hämmande verkan på ångest som skapas i

organisationen. Detta då kulturen kan hjälpa organisationsmedlemmarna att skapa strukturer som minskar ångest i samband med osäkerhet som uppstår i nya situationer. Alltså vill man som organisationsmedlem sällan överge den kultur man är van vid även om det nya tillståndet är mer funktionellt. Detta kan föranleda motstånd i samband med förändringar som påverkar den befintliga strukturen.

Heide och Johansson (2008a, s. 16) menar att organisationer balanserar två av varandra beroende motpoler i form av förändring och stabilitet. För att kunna möjliggöra en förändring krävs det stabilitet som skapar en mening för förändringen. Vidare behövs stabiliteten då förändringen ska implementeras. Risker är att endera motpol får för stor inverkan på organisationen. För den stabilitetstunga organisationen innebär detta att byråkratin kan göra organisationen väldigt tungrodd. För den förändringsbenägna organisationen kan det ta sig uttrycket att rutiner och stabilitet inte hinner utvecklas innan nästa förändring drivs igenom. Heide et al. (2005, s. 27) menar därför att kommunikationens roll i förändringsprocesser därför vanligtvis är tudelad då även den ska ta hänsyn till dessa båda motpoler. Således ska kommunikationen dels möjliggöra innovation och dels ska den skapa stabilitet.

### 3.4 Medarbetarnas roll i förändringsarbete

Lewis (2006, s. 36) genomförde en undersökning där syftet var att ta reda på vilka kanaler medarbetarna använder sig av för att få information om en planerad förändring. I undersökningen deltog 136 respondenter från olika branscher. Den vanligast förekommande kanalen visade sig vara verbalt mellan medarbetarna följt av små, informella möten. Kanaler som formella möten, trycksaker, videopresentationer med mera nyttjades i betydligt mindre utsträckning av medarbetarna för att insamla information om förändringen. Viktigt att notera här är att undersökningen gällde en *planerad förändring*. I samma undersökning tog man även reda på vilka kanaler respondenterna använde sig av för att ge sin input gällande förändringen. För detta var diskussion med sin närmsta chef samt små, formella möten de kanaler som man föredrog. Även här användes kanaler som formella möten, enkäter, webbkommunikation, mejl med mera i mindre utsträckning av medarbetarna.

För att förklara den stora mängden misslyckade förändringsinitiativ väljer Georgalis, Samaratunge, Kimberley och Lu (2015, s. 108) i sin studie att flytta fokus från parametrar som har med själva implementeringen av förändringen att göra. Istället riktar man sin uppmärksamhet mot hur rättvist medarbetarna upplever förändringen. Med rättvist avser man organisationens förmåga att balansera relationen mellan ledare och medarbetare, kvalitativ informationsdelning, involvera medarbetarna i förändringsprocessen samt att processen är transparent. I de fall då de medarbetarna inte upplever förändringen som rättvis menar författarna att det föreligger en stor risk att deras förtroende för kommande förändringsinitiativ undermineras. Även Lewis (2006, s. 24) kopplar samman medarbetarnas upplevelse av förändringens resultat och deras inställning inför kommande förändringar.

### 3.5 Ledarskap

Traditionellt har forskning inom ledarskap riktat sin uppmärksamhet mot ledaren som person (Falkheimer och Heide 2011, s. 235). Rouse och Rouse (2002, s. 201) redogör för två centrala teorier gällande ledarskap. Dessa utgår från karaktärsdrag hos ledaren respektive den roll ledaren har i organisationen. Den egenskapsbaserade teorin utgår ifrån att ledaren har speciella särdrag som gör dem till bra ledare. Detta menar författarna är en något föråldrad syn på ledarskapet. Istället menar man att det finns olika uppgifter som ska skötas inom en organisation

och den person som ansvarar för att utföra dem gör dem till ledare. En viktig uppgift för en ledare menar man är den kommunikativa förmågan. Med detta resonemang föds man alltså inte till att vara ledare, man tränas till det. I kölvattnet av den egenskapsbaserade ledarteorin har ett post-heroiskt perspektiv vuxit fram. Detta perspektiv lyfter fram vikten av vardagliga former av ledarskap. Man menar att själva ledarskapet är en process som uppstår i interaktionen mellan organisationens medlemmar. Detta innebär att ledarskap inte är något som endast personer i chefsposition med hjälp av sin formella position kan utöva. Web 2.0 stödjer det post-heroiska perspektivet då det innebär nya möjligheter till att etablera informella processer för kommunikation. Medarbetarna ses här som medproducenter av ledarskapet. (Falkheimer och Heide 2011, s. 241)

### **3.5.1 Kommunikation mellan medarbetare och ledare**

Enligt det post-heroiska perspektivet ses kommunikation som konstituerande. Centralt för detta synsätt är att kommunikationen bygger på aspekter som tolkningsprocesser, förståelse, delaktighet samt dialog. Synen på medarbetare som okritiska mottagare av information är således inte hållbart i det post-heroiska perspektivet. Medarbetarna är så pass viktiga att det är omöjligt att strategiskt bedriva ett kommunikationsarbete i de fall då det inte innefattar att medarbetarna utvecklas och stöds i sin kommunikation. (Falkheimer och Heide 2011, s. 244-248)

## 4 Metod

*Detta kapitel presenteras den vetenskapliga ansats samt de undersökningsmetoder som denna rapport använt sig av för att samla in data som utgör underlaget för diskussion och slutsats. Även urval samt kritik gällande de olika metodvalen presenteras i detta kapitel. Slutligen presenteras den påverkan som metodvalen haft på datainsamlingen i denna rapport.*

### 4.1 Vetenskaplig ansats

Denna rapport kommer att anta en induktiv ansats då syftet är att skapa en överblick av förändringsexperters syn på kommunikation i samband med organisationsförändringar. För att kunna uppnå detta kommer både primär- och sekundärdata att samlas in. Den induktiva metodansatsen innebär att forskaren skapar resultatet genom teorin. Metoden ämnar således till att skapa generaliserbara slutsatser som grundar sig i den undersökning som genomförts. (Bryman 2008, s. 28)

### 4.2 Primär- och sekundärdata

Svenning (2003, s. 99) förklarar skillnaden på primär- och sekundärdata på följande sätt. Med primärdata avses det som samlats in för en specifik uppgift. Med sekundärdata menas istället material som andra samlat in vid tidigare tillfällen. Ett exempel på detta är tidigare genomförd forskning. Andersen (1998, s. 150) gör ytterligare en differentiering gällande primärdata. Denna kan delas upp i vad Andersen kallar stimulidata och icke-stimulidata. Stimulidata avser data som samlats in genom metoder där de som undersökts medvetet utsatts för stimulipåverkan som exempelvis intervjueteknik. Denna typ av data samlas exempelvis in genom ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer. Icke-stimulidata är således alla övrig data som samlas in. Detta innefattar alla former av observationstekniker.

Denna rapport kommer att bestå av både primär- och sekundärdata. Primärdata i form av intervjuer med personer som ansvarat för planering, genomförande och/eller kommunikation i samband med en intern organisationsförändring i bolag med huvudkontor i Sverige. Det är den data som utgör grunden för resultatet och diskussionen. Sekundärdata i denna rapport består av teori rörande kommunikation i organisationer, ledarskap, förändring i en organisationskontext samt organisationskultur. Detta för att kunna presentera en så komplett bild av den samlade kunskapen som berör problemområdet som det är möjligt. Data som samlats in till rapporten är stimulidata då de intervjuade medvetet utsatts för stimulipåverkan i form av den intervjueteknik som användes.

### 4.3 Intervju

I denna rapport används intervjuer som metod för att samla in primärdata. Kvale och Brinkmann (2014, s. 141-145) beskriver intervjun som en metod som erbjuder stora möjligheter men som även medför begränsningar då det inte finns någon manual eller regelverk för hur en intervju ska genomföras. Likväl definierar man sju olika stadier för att genomföra en intervjuundersökning. Det första stadiet är tematisering. Här formuleras syfte och frågeställningar. Därefter följer planering där upplägget planeras med hänsyn till samtliga sju

stadier. Steg tre består av att genomföra själva intervjun. Därpå förbereds det insamlade materialet för analys genom utskrift. Då intervjun är överförd till skriftspråk analyseras resultatet utifrån intervjuns syfte. Det näst sista steget innebär att validitet, reliabilitet och generaliserbarhet fastställs genom att materialet verifieras. Slutligen följer rapportering då resultatet omvandlas till begriplig text. Samtliga dessa stadier har följts i intervjuprocessen för denna rapport.

### 4.3.1 Den kvalitativa Intervjun

Denna rapport har använt sig av kvalitativa intervjuer för att samla in primärdata. Denscombe (1998, s. 132) anser att man genom att använda intervjun som undersökningsmetod eftersträvar att insamlad data ska ge djupgående insikter inom det undersökta ämnet. Centralt för metoden är att den insamlade informationen ska skapa en djupare förståelse för det som studeras. En skillnad mot kvantitativa metoder är även den närhet som forskaren har till källan för informationen. (Holme och Solvang 1997, s. 14) Kvalitativ data ämnar belysa den betydelse och det sätt på vilket personer uppfattar och tolkar fenomen och situationer på. Data som samlas in genom den kvalitativa intervjun formas dock i samband med att den tolkas och används av den som genomför undersökningen. Därför har forskaren en framträdande roll i både produktion och tolkning av kvalitativ data. (Denscombe 1998, s. 143) Metoden innebär att forskaren i största möjligaste mån försöker sätta sig in i den intervjuades syn på världen och försöker förstå det område som studeras utifrån hans perspektiv (Holme och Solvang 1997, s. 92). Andersen (1998, s. 32) betonar fokuseringen på att skapa förståelse i Holme och Solvangs resonemang. Detta då kvalitativa undersökningar enligt Holme och Solvang endast är att skapa *förståelse* medans *förklarande* undersökningar således är förbehållet kvantitativa undersökningar.

#### 4.3.1.1 Hermeneutik

Med anledning av ovanstående resonemang gällande fokuseringen på förståelsen i de kvalitativa undersökningarna är det motiverat att i korthet redogöra dess ursprung.

Ett hermeneutiskt förhållningssätt syftar till att förstå och tolka sådant som i praktiken är obeskrivbart. Exempelvis kan detta vara glädje och ångest. Innebörden i detta förhållningssätt blir således att man strävar efter att förstå hur det är att vara människa i en given situation i en given kontext. Huvudmomenten i detta förhållningssätt är tolkning, förståelse, förförståelse och förklaring. Tolkning innebär att förståelsen presenteras, antingen för en själv eller för andra. Förståelsen är den insikt som följer efter att vi hittat en lösning på en människas gåta. Själva förförståelsen är det som utgör grunden till vad vi kan förstå. Vi kan alltså inte förstå något som vi inte redan har förstått genom att vi använder oss av våra tidigare erfarenheter, kunskap och lärdomar. Slutligen följer förklaring. I detta moment tolkar vi baserat på vår teoretiska kunskap. (Gustavsson 2004, s. 71-76)

### 4.3.2 Semistrukturerad intervju

Intervjuerna i denna rapport är semistrukturerade. Denscombe (1998, s. 135) formulerar innebörden av en semistrukturerad intervju på så sätt att ett förberett frågeformulär använts vid intervjutillfället. Metoden tillåter dock flexibilitet gällande möjligheterna för den intervjuade att redogöra för sina tankar och idéer. Kärnan i den semistrukturerade intervjun ligger i den intervjuades möjlighet att utveckla sin syn på det ämne intervjun avser avhandla.

### 4.3.3 Konfidentialitet och etik

Då den undersökning som genomförs i denna rapport kan anses beröra känsliga uppgifter är det av intresse att i korthet redogöra för konfidentialitet i en intervjukontext. Kvale och Brinkmann (2014, s. 109) beskriver konfidentialiteten som det intervjuaren och respondenten kommit överens om gällande vad som får lov att göras med data som framkommer under intervjun, hur den ska vara tillgänglig samt för vem den ska vara tillgänglig.

Konfidentialiteten tangerar även de etiska dilemman som kan uppstå i samband med intervjun. I de fall då känsliga ämnen avhandlas under intervjutillfället är det därför viktigt att värna om respondentens, institutioner samt övriga personers som nämns under intervjuns konfidentialitet. (Kvale och Brinkmann 2014, s. 227)

Hur konfidentialitet och etik tagits i beaktning i arbetet med denna rapport redogörs i kapitel 4.4.1.

## 4.4 Urval

Inom kvalitativ forskning används vanligen målinriktade urval. Det innebär att forskaren väljer ut respondenter med bakgrund till de frågor som studien ämnar besvara. Även bekvämlighetsprincipen kan ha betydelse för urvalet. Det innebär att urvalet görs baserat på exempelvis tillgänglighet för de intervjuade, att representativitet inte anses vara viktigt eller att övriga restriktioner medför att denna princip måste användas. (Bryman 2008, s. 433) Kvale och Brinkmann (2014, s. 129) menar att intervjupersoner grovt kan indelas i olika kategorier beroende på vilken typ av intervju som genomförs. En av dessa är *informanten* som är utvald beroende på de specifika kunskaper hen tillgodogör sig.

För de genomförda intervjuerna har både målinriktat urval samt bekvämlighetsprincipen tillämpats. Respondenterna har valts ut med anledning av den roll de har inom sin organisation. Detta innebär att respondenterna representerar olika funktioner som exempelvis förändringskonsult, förändringsledare samt kommunikationsansvarig. Då rapportens fokus ligger på att belysa kommunikationens roll i samband med förändringsarbetet har respondenter som varit delaktiga i att fatta beslut angående kommunikation alternativt kreerat kommunikation valts ut. Då rapporten ämnar undersöka svenska förhållanden så har även urvalet baserats på geografiska grunder. Då omfattningen för både sammanställning av rapporten liksom själva resultatet den genererar är begränsat har även bekvämlighetsprincipen tillämpats. Även detta har tagit sig uttrycket i att respondenterna valts ut beroende på var de finns rent geografiskt samt av det faktum att det i somliga fall redan innan rapporten författades hade upprättats kontakt mellan författaren och respondenterna. Enligt Kvale och Brinkmanns (2014, s. 129) uppdelning av intervjupersoner kan således respondenterna i denna rapport ses som *informanter* då de är utvalda att delta i undersökningen på grunderna av att de kan betraktas som experter inom området rapporten ämnar belysa.

### 4.4.1 Genomförande av intervjuerna

Intervjuerna genomfördes enskilt under tidsperioden 21 april till 11 maj 2015. För att kunna skapa en så komplett bild av respondenterna samt deras svar genomfördes intervjuerna i form av fysiska träffar. I enighet med de möjligheter som den semistrukturerade intervjun som metod erbjuder tilläts respondenterna att utveckla de resonemang som fördes kring de frågor som

ställdes. Detta för att skapa en så korrekt bild av respondentens upplevda världsbild. Under intervjuerna användes den intervjuguide som finns presenterad i Bilaga 1.

Intervjuerna genomfördes i miljöer som respondenterna valt. Vid intervjuerna användes diktafon för att spela in samtalen vilket respondenterna fick ge sitt samtycke till innan intervjun inleddes.

Samtliga respondenter informerades även kring syftet med intervjun samt hur det insamlade materialet var tänkt att användas. Eventuella tveksamheter kring känsligt material skulle stämmas av med respektive respondent innan rapporten färdigställdes.

Samtliga respondenter informerades även om att deras svar kommer att vara konfidentiella och att de inte kommer presenteras direkt knutna till dem. För att uppnå rapportens syfte ska respondenternas svar försöka bidra till att skapa en förståelse för hur svenska organisationer ser på kommunikationens roll inom organisationsförändringar. Därför kommer resultatet att presenteras i generella termer och således är respondenternas svar anonymiserade.

Samtliga respondenter tillfrågades även om det fanns möjlighet att få återkomma med kompletterande frågor och/eller förtydningar kring de svar som givits i de fall då det fanns behov. I några fall blev det aktuellt att återkomma och förtydliga somliga svar. Dessa kompletterande uppgifter samlades då in via mejl. Då det handlade om förtydningar var det inte motiverat att samla in kompletteringarna genom ytterligare en fysisk träff.

För att kunna besvara rapportens frågeställningar så adresseras organisationskultur i några av frågorna. Dessa frågor handlar om respondenternas upplevelser kring fenomenet organisationskultur och således är svaren subjektiva. Det är därför viktigt att påpeka att dessa svar representerar respondenternas personliga åsikter och inte den organisation som de representerar.

#### **4.4.1.1 Respondenter**

Intervjuer genomfördes med följande respondenter: Johan Karlfeldt/Internal Communication Manager på Alfa Laval, Martin Hoff/Change Manager på Tetra Pak, Rosman Jahja/Communications Manager, Corporate Responsibility Communications och Internal Communications på Trelleborg AB, Ulrika Rask-Linholm/Group Communication Manager på Höganäs AB samt Peter Gustafson VD/Symbal Communication AB.

## **4.5 Validitet och reliabilitet**

Själva begreppet validitet innefattar giltighet och relevans (Andersen 1998, s. 85). Validitet inom kvalitativ forskning kan vidare delas upp i extern- och intern validitet. Intern validitet innebär att de observationer som forskaren genomför överensstämmer med de teorier som hen utvecklar. Den externa validiteten innebär att en bedömning görs av hur stor utsträckning resultatet kan översättas till andra situationer och sammanhang. (Bryman 2008, s. 352) Svenning (2003, s. 64) definierar validiteten som undersökningens förmåga att mäta det som den avser att mäta. Kvale och Brinkmann (2014, s. 226) nämner även att validitet i samband med utskrift av intervjuer är omöjligt att uppnå då det inte finns någon entydig omvandling från tal till skrift. Istället menar man att forskaren bör fokusera på hurvida utskriften är lämplig för att uppnå syftet med forskningen.

Även reliabilitet kan delas upp i extern- och intern reliabilitet. Intern reliabilitet avser att forskare i de fall då de är fler kommer överens om det sätt de ska tolka det som framkommer i undersökningen. Med den externa reliabiliteten menas att man bedömer i vilken utsträckning den genomförda undersökningen skulle vara möjlig att upprepas. (Bryman 2008, s. 352)

## 4.6 Metodkritik

Kvalitativ forskning kritiseras ibland för att vara för subjektiv. Kritikerna menar att forskarens uppfattningar och tolkningar utgör grunden för det resultat som undersökningen genererar. Här spelar även den relation som forskaren skapar med de som deltar i undersökningen in. (Bryman 2008, s. 368) Denscombe (1998, s. 138) vidareutvecklar detta resonemang och riktar viss kritik mot intervjun som insamlingsmetod gällande dess validitet. Detta då den intervjuade tenderar att svara olika på frågor beroende på hur de uppfattar den person som genomför intervjun. Detta fenomen kallas intervjuareffekten. Denscombe menar att personlig identitet avseende kön, ålder och etniskt ursprung påverkar den intervjuades villighet att dela med sig av sina tankar och att göra det på ett ärligt sätt. Hur stor inverkan den personliga identiteten har påverkas även av det ämne som intervjun avhandlar. Även Svenning (2003, s. 64) understryker den personliga identitetens påvekan på den intervjuade men tillägger även ytterligare faktorer som potentiellt kan äventyra en samhällsvetenskaplig undersökning. Hur frågorna ställs vid intervjutillfället kan påverka de svar som respondenten ger. Detta gäller exempelvis om frågorna är otydligt formulerade eller framförs på ett otydligt sätt.

Kritiker menar även att reliabiliteten är låg inom den kvalitativa forskningen då metoden i sig oftast tillåter forskaren att improvisera och agera uppfinningsrikt under undersökningen. Detta medför att det är svårt att återupprepa en undersökning som genomförts med kvalitativa förtecken. (Bryman 2008, s. 368) En kvalitativ studie ska snarare vara exemplifierande än generaliserande (Svenning 2003, s. 68).

Det kan även vara svårt att generalisera resultatet av en kvalitativ undersökning. Detta då dessa undersökningar vanligtvis genomförs med ett mindre antal respondenter. Därmed menar kritiker att det är svårt att överföra resultatet till en annan kontext än just den undersökta. (Bryman 2008, s. 368)

Kvale och Brinkmann (2014, s. 253) riktar kritik mot den hermeneutiska meningstolkningen då de menar att olika personer kan finna olika innebörder ur samma intervju. Detta menar man beror på den kontext inom vilken intervjun genomförs samt avvägningen mellan hurvida tolkningen av text sker *bokstavligt* eller om det är *andan* i texten som är av intresse att fånga upp.

### 4.6.1 Metodvalens inverkan på rapporten

Den ovan nämnda kritiken är både relevant samt möjliga att överföra på denna rapport. Emellertid rättfärdigar jag de metodval jag gjort med anledning av rapportens syfte samt möjlighet att besvara frågeställningar. Detta då data kring de ämnen som rapporten avser beröra svårigen kan insamlas genom alternativa metodval. Som exempel kan nämnas respondenternas beskrivningar av organisationskulturen som i sig är ett subjektivt ämne. För att fånga kärnan av respondenternas syn på detta område är dialogen och det kvalitativa synsättet att föredaga trots den i sig rättfärdiga kritik som riktats mot metoden. Således anser jag att de fördelar metoden erbjuder överväger de nackdelar som kritiker riktar mot den.



Rapportens externa validitet i denna rapport kan i viss mån ifrågasättas. Som tidigare nämnts är kommunikation i samband med organisationsförändringar kontextbundet vilket gör att rapportens resultat och slutledning kan anses vara svårt att överföra till en annan kontext. Rapportens utformning har tagit hänsyn till denna problematik genom att flera svenska multinationella företag finns representerade bland respondenterna. På så sätt har validiteten stärkts i så stor utsträckning som varit möjlig inom ramen för denna rapport. Ytterligare en faktor som påverkar validiteten i rapporten är det antal respondenter som intervjuats. Då respondenterna är förhållandevis få kan man med fog argumentera för att rapportens resultat inte är att betrakta som representativt. Detta resonemang utvecklas vidare i kapitel 6.2. Att välja en kvalitativ metod har dock även medfört en positiv aspekt i form av djup i respondenternas svar.

Även reliabiliteten påverkas av de metodval som gjorts. Intervjun som datainsamlingsmetod gör att det är svårt eller omöjligt att återupprepa undersökningen. Det finns flera faktorer som påverkar detta. Exempelvis kan nämnas tidpunkten då intervjun genomfördes, intervjuarens påverkan på respondenterna samt den semistrukturerade intervjuens egenskaper i form av möjligheter för respondent och intervjuare att brodera ut frågor och svar. Detta är dock reliabilitetsproblem som är knutna till undersökningsmetoden. Således togs denna faktor med i beräkningen under planeringen av studien. Precis som i fallet med metodval så övervägde fördelarna som metoden erbjöd de svagheter som densamma medför. Tillsist bör även tolkningen av respondenternas svar nämnas. De intervjuer som genomfördes tolkades av mig i flera olika stadier. Som Kvale och Brinkmann (2014, s. 253) nämner har tolkningarna medfört att en avvägning gällande hur respondenternas svar tolkats bokstavligt eller inte gjorts. Dels under själva intervjun i form av kroppsspråk, tonläge med mera. Dels under det efterföljande arbetet då intervjun transkriberades och slutligen i viss mån då resultatet sammanställdes. Dessa tolkningar bidrar till att undersökningen svårligen kan återupprepas med samma resultat.

## 5 Resultat

*I detta kapitel redovisas resultaten av de genomförda intervjuerna.*

### 5.1 Intervjuernas resultat

Intervjuerna syftade till att ta reda på respondenternas syn på förändringsarbete, ledar- och medarbetarskap, organisationskultur samt den interna kommunikationen. Dessa områden valdes ut då de var relevanta för att kunna uppnå syftet med rapporten samt besvara frågeställningarna. De svar som respondenterna gav under intervjuerna var i stor utsträckning kopplade till just kommunikation i samband med förändring och svaren speglar därför nödvändigtvis inte organisationernas övriga interna kommunikationsinsatser. Då en av respondenterna representerar konsultbranschen gavs under denna intervju generella svar på de frågor som i de övriga intervjuerna riktade sig direkt mot organisationerna respondenterna representerade. Respondenterna ombads exempelvis beskriva vilka kanaler man använder för att kommunicera med sina medarbetare. Här fick den respondent som representerade konsultbranschen istället redogöra för de vanligaste förekommande kanalerna konsulter kommer i kontakt med ute i organisationerna.

#### 5.1.1 Förändringsarbete

Samtliga respondenter ombads inledningsvis beskriva ett pågående förändringsprojekt inom sin organisation. Två av respondenterna nämnde projekt som innebar att intranät uppdaterades/modifierades för att bättre anpassas till web 2.0. Tidigare har dessa organisationer haft lokala intranät på sina olika marknader vilket i ett fall inneburit att det funnits mellan 50 och 70 olika intranät. En av respondenterna nämnde ett projekt som syftade till att implementera ett socialt nätverk. Ett skifte i organisationens ledning nämndes av de två övriga respondenterna.

Då respondenterna redogjorde för vilka modeller deras organisationer använde för sitt förändringsarbete nämndes i två fall Kotters åttastegsmodell. Dessa båda angav att styrkan ligger i att modellen har en hög igenkänningsfaktor internt vilket ger en tydlig process som även de med mindre vana att arbeta med förändring kan stödja sig mot under resans gång. Dessa respondenter nämnde även att de använder modellen som något de utgår ifrån och därefter väljer de bitar som de anser passar in i den kontext som själva förändringen utgör. En av respondenterna uppgav att en egen modell utarbetats för att planera kommunikation i samband med förändringsinitiativ. Denna modell har sina grunder i beteendevetenskapen och ursprungligen hämtad från studier genomförda i samband med marknadsföring. Modellen bygger på fyra steg. Det första innebär att skapa en kännedom/förståelse för förändringen. Steg två innebär att skapa ett intresse för densamma. Det tredje steget innebär att låta de som berörs av förändringen prova på eller utforska tänkta konsekvenser av förändringen. Slutligen implementeras förändringen och en form av vidmakthållande tar vid. Precis som i fallet med de båda respondenterna som använde sig av Kotters åttastegsmodell nämns även här en hög igenkänningsfaktor som en av styrkorna med modellen. Även det faktum att den är övergripande på så sätt att den utgår från att varje förändring är kontextbunden och därmed även unik angavs som en styrka. Respondenten uttrycker det på så sätt att ingen förändring är den andra lik. Som svaghet nämns att modellen är linjär och kontextbunden vilket ställer krav på att

## Att iscensätta förändring – Den interna kommunikationens roll i organisationers förändringsbenägenhet

förändringsledaren är kunnig inom sitt område. Två av respondenterna nämner att deras organisationer inte använder sig av någon modell, men en av dessa redogör för att hen personligen tar Kotters modell i beaktande.

Kotters åttastegsmodell	Egenutvecklad modell	Använder ingen modell
2	1	2

**Figur 6.** Fördelning över respondenternas användning av modeller.

Samtliga respondenter uppger att de i sin roll inte har någon ambition att nå ut till samtliga medarbetare inom organisationen med kommunikation i samband med förändringar. Detta då det i stor utsträckning saknas effektiva kanaler för att det ska vara möjligt. Alltså tar man inte någon direkt hänsyn till de som verkar längst ut i organisationerna då kommunikationsinsatserna planeras. Merparten av respondenterna anger att man använder sig av mycket envägskommunikation. I de fall då det finns ett behov av anpassad information ute i organisationerna är det mellancheferns ansvar att tillgodose detta behov. En av de intervjuade nämner att den organisationen hen representerar aktivt försöker kommunicera med medarbetarna. Detta genom att man på olika sätt försöker samla in medarbetarnas synpunkter. Exempelvis kan detta ske genom enkäter samt genom att man eftersträvar delaktighet. Detta kan uttrycka sig på så sätt att man uppmuntrar medarbetare på alla nivåer att ta en direktkontakt med representanter för ledningen.

De kanaler som samtliga respondenter uppgav att de använde för kommunikation i samband med respektive förändring var intranät samt personaltidningar i fysisk form. Utöver dessa huvudsakliga kanaler nämns även diverse trycksaker samt mejl. Noterbart är att även under dessa diskussioner dyker termen envägskommunikation upp i flertalet av intervjuerna. En av respondenterna nämner att man i samband med förändringar som genomförts skickat ut enkäter till medarbetare för att fånga upp deras synpunkter. Resultatet från undersökningen kommunicerades därefter ut via intranätet och nådde på så sätt teoretiskt de flesta inom organisationen. Ytterligare en av respondenterna nämner att man hela tiden försöker ge medarbetarna möjlighet att ställa frågor gällande förändringen. Detta sker framförallt via intranätet.

Angående kommunikationsbarriärer som uppstod nämns en rad olika orsaker. Tekniska svårigheter i samband med den digitala kommunikationen, *"information overload"* alltså att informationen drunknar i det övriga informationsflödet, språkbarriärer, bristande samsyn samt att förändringsinitiativet motverkar parallella initiativ inom organisationen. Samtliga av respondenterna nämner att de i olika utsträckning delegerat ansvaret att sprida informationen vidare utåt i organisationen till mellanchefer. I dessa fall har det visat sig att det inte fungerat på så sätt som man tänkt sig och att informationskedjan i somliga fall brutits då informationen nått mellanchefer. En av respondenterna uttryckte det som på så sätt att man i allt för stor utsträckning förlitade sig på att alla involverade gör som de ska. En respondent kommenterade identifierade kommunikationsbarriärer på följande sätt:

*"intranät och personaltidningen är så tråkiga att mediet i sig blir till en kommunikationsbarriär."*

På frågan hur förändringsinitiativet följdes upp i form av att kommunicera resultat med mera till organisationen så uppgav merparten av respondenterna att det inte genomfördes några sådana kommunikativa insatser. I det fall då man följde upp förändringen så skedde det i form av

nyheter på intranätet. Dock nämner majoriteten av respondenterna att förändringar generellt följs upp avseende de ekonomiska aspekterna.

### 5.1.2 Ledar- och medarbetarskap

De forum som respondenterna nämner för att skapa en dialog mellan ledare och medarbetare under förändringsprocessen var framförallt fysiska möten. Detta kunde vara i form av personalmöten och/eller vecko- och månadsmöten. Som alternativ använde man sig i något fall av videokonferenser. En av respondenterna angav att man inom hans organisation använde sig av en blogg på intranätet där ledningsgruppen, inklusive organisationens VD, turades om att skriva veckokrönikor. Dessa bloggposter stod det därefter medarbetarna fritt att kommentera. Medarbetarna uppmanades därefter att kommentera krönikorna och man gavs även möjligheter att direkt kontakta skribenten med sina synpunkter via mejl eller telefon, vilket utnyttjades av en del av medarbetarna. Som nämnts ovan förlitade sig flera av respondenterna på att ledare ute i organisationen axlade ansvaret som kommunikationsbärare. Tre av respondenterna poängterar hur viktigt ledarskapet är när det gäller att förmedla information. En av dessa anger att man i hans organisation har ledarskapet i fokus när det gäller den interna kommunikationen. En respondent summerar det på följande sätt:

*”kommunikationsansvar borde vara inskrivet i samtliga ledares arbetsbeskrivningar.”*

Medarbetarskapets roll beskrivs däremot annorlunda i de flesta fall. Det innebär att man inte anser att medarbetarskapet är en lika viktig parameter som ledarskapet är i samband med förändringskommunikation. Gällande delaktigheten bland medarbetarna nämner två av förändringsexperterna att deras organisationer hade skapat digitala forum för medarbetarna att på olika sätt dela med sig av sina synpunkter i samband med förändringsprocessen. På så sätt skapade man teoretiskt en möjlighet till delaktighet för samtliga inom organisationen. Då cirka 70 % hade tillgång till dator var det dessa som i verkligheten kunde vara delaktiga i detta initiativ. De 30 % som inte hade tillgång till dator inte gavs således inte samma möjlighet. Flera av respondenterna resonerar även kring det faktum att förändringarna vanligen påverkar de som sitter högre upp i organisationen i större utsträckning vilket bidrar till en större involvering och delaktighet i förändringsarbetet från deras sida. Respondenterna menar att dialogen mellan medarbetarna blir intensivare ju närmare styrelserummen man kommer. Detta beroende på att man har mer kunskap inom området som förändringen berör, fysiskt befinner sig närmre varandra samt att konsekvenserna av förändringen i större grad är något som man måste ta i beaktning då det skapar nya möjligheter och utmaningar för dessa personer att utföra sitt arbete.

På frågan hur medarbetarna i större utsträckning skulle kunna vara delaktiga i förändringsprocessen ges olika svar. Ett svar är kommunikation genom digitala forum. Detta har dock hans organisation förkastat då man är oroliga för vad medarbetarna ska säga/skriva om de ges möjlighet att fritt kommentera organisationen i exempelvis sociala medier. Man upplever således att man från organisationens sida förlorar kontrollen över vad som händer på denna typ av forum. Denna rädsla härleder hen till det faktum att beslutsfattarna finns representerade i åldersspannet 55-65 år vilket hen upplever som en konservativ åldersgrupp. Samtliga respondenterna nämner på olika sätt att man i större utsträckning skulle utbildat chefer som kommunikationsbärare och att man därigenom skulle få en bättre möjlighet att engagera medarbetarna i förändringsprocessen. Ytterligare ett svar var att man från den position som hen befann sig i direkt skulle kunnat rikta informationen utåt i organisationen snarare än att förlita sig på att det skulle ske per automatik då hen lämnat den vidare till nästa kommunikationsbärare. Två av respondenterna anser att medarbetarna varit delaktiga i förändringsprocessen då de engagerats i olika uppgifter kopplade till förändringen. Dessa uppgifter gällde i ett av fallen att koppla sin yrkesroll till olika informationsbehov. I det andra

fallet tog det sig uttrycket genom att medarbetarna gavs möjlighet att göra sin röst hörd och ventilera eventuella funderingar som hen upplevt i samband med förändringen.

### 5.1.3 Organisationskulturens betydelse

Organisationskulturen beskrevs i tre av intervjuerna som styrt från toppen och i ett fall beskrivs organisationen som platt. Den femte respondenten beskrev organisationskulturen på ett mer generellt plan i förhållande till förändringsinitiativ:

*”Organisationskulturen är den absolut viktigaste faktorerna för om förändringar ska lyckas eller inte.”*

De som beskrev sin organisation som topp styrda beskrev även sina respektive organisationer som aningen reaktiva och långsamma. Dessa respondenter beskrev även sina organisationer som formella i det övre skiktet av organisationen och informell i motsatt riktning. Den respondent som ansåg sin organisation vara platt beskrev även organisationen som entreprenörsstyrd och väldigt resultatinkriktad. Vidare upplevde hen sin organisation som informell. Samtliga respondenter uppger att det är högt i tak inom organisationerna. Detta kan ta sig uttrycket att det går att ifrågasätta merparten av de anställda oavsett vilken roll de innehar. Det är dock viktigt att betänka att respondenterna befinner sig på huvudkontoren i multinationella organisationer. Detta gör att deras bild av organisationskulturen nödvändigtvis inte speglar den bild som en medarbetare verksam inom produktionen i andra världsdelar har.

När det gäller att beakta organisationskulturen i planeringsarbetet inför förändringen så var det två av förändringsexperterna som i större utsträckning ansåg att det var en faktor som de vägde in i sitt planeringsarbete. Två av respondenterna nämner dock att det är en stor mängd personer och funktioner som skulle få chansen att tycka till innan projektet initierades. Således har organisationskulturen även i deras fall haft en viss inverkan på planeringen av förändringen.

Vidare berättar två av respondenterna att förändringar vanligen tar lång tid att genomföras och implementeras av samma orsak som ovan, att många personer ska ges möjlighet att tycka till. En av dessa nämner även behovet av att sälja in förändringen internt även efter den är implementerad. En av respondenterna anser inte att organisationskulturen påverkar implementering av förändringar.

### 5.1.4 Den interna kommunikationen

På frågan hur organisationerna får återkoppling från medarbetarna kring förändringen så nämner två av respondenterna att detta inte görs på något formaliserat sätt. Det kan nämnas att dessa båda respondenter är de samma som ansåg sin organisation vara reaktiva och långsamma. En av respondenterna redogjorde för uppföljningar som tedde sig på så sätt att man besökte olika marknadsbolag och informerade om status i förändringen och samtidigt gav man medarbetarna möjlighet att ställa frågor. Man använde sig även av en enkätundersökning som gick ut till samtliga personer inom organisationen med en registrerad mejladress. En av respondenterna går dock emot strömmen och redogör för ett uppföljningsarbete som innefattar både kvantitativ datainsamling i form av enkäter samt kvalitativ i form av fokusgrupper.

Tre av de tillfrågade ansåg att den organisation hen representerade prioriterar att analysera tidigare förändringsprojekt för att identifiera framgångsfaktorer samt metoder som visat sig vara ineffektiva. Två av dessa betonade vikten av att följa upp förändringen och förankra den. En av dessa respondenter uttryckte sig på följande sätt:

## Att iscensätta förändring – Den interna kommunikationens roll i organisationers förändringsbenägenhet

*”... förändringsprocesser tar tid och måste också få lov att ta tid.”*

En av respondenterna förklarar det på så sätt att förändringar vanligen ses som ett projekt. När förändringen implementeras eller genomförs avslutas vanligen projektet. Respondenten menar att det man då förbiser är det faktum att för medarbetarna är det vid denna tidpunkt som förändringen börjar och det är vid detta tillfälle som de har som störst behov av stöd från sin organisation. Resterande två respondenter angav att man inte reflekterat över tidigare förändringar. En av respondenterna utvecklar sitt svar och berättar att det inte finns tid eller ekonomi för att genomföra denna typ av analyser inför förändringsarbetet.

De som intervjuats upplever alla olika utmaningar för den interna kommunikationen inom sin respektive organisation. En respondent anser att större fokus borde ägnas åt semiotiken då man formulerar budskap och väljer kanal. Ytterligare en av respondenterna är inne på samma spår och betonar vikten av att arbeta mer aktivt med budskap och val av kommunikationskanal. I förlängningen anser hen att det krävs alternativa interna kommunikationskanaler till de som organisationen har tillgång till idag. En anser att den största utmaningen ligger i att ändra organisationskulturen till att applicera ett beteende bland medarbetarna som gör att de aktivt söker upp information snarare än att organisationen serverar den i form av envägs kommunikation. En tredje anser att man måste fokusera på att bryta den konservativa synen på kommunikation som innebär att transmissionssynsättet är den rådande synen på hur man inom organisationen ser på information och kommunikation. I tre av intervjuerna nämns organisationskulturen som en avgörande faktor då organisationerna i fråga är verksamma på flera olika marknader. Detta innebär att det finns en mängd olika organisationskulturer att ta i beaktning. Kulturen speglas även i en annan respondents svar då hen anser att en stor utmaning är att bryta den hierarkiska organisationsstrukturen. Samma respondent betonar även vikten av att tänka kvalitativt snarare än kvantitativt när det gäller den interna kommunikationen vilket hen kopplar samman med den rådande organisationskulturen. Även metoder för att säkerställa att informationen når fram till mottagaren efterfrågas. Ytterligare svar som avges är bristande resurser samt avsaknad av förståelse för kommunikationens betydelse inom ledningsgruppen.

### 5.1.5 Hur förändringen förankras

En av respondenterna redogör för att förändringen förankras i organisationens övre skikt genom ett rapportsystem som verifierar att förändringen gått på så sätt som man avsett samt att de resultat man strävat efter uppnåtts. I den andra riktningen förankrar man dock inte förändringen då det saknas metoder och kanaler för att nå ut till medarbetarna i denna riktning. En annan av respondenterna beskriver ett liknande förfarande. Då det i den förändringen som intervjun kretsade kring handlade om införande av ett intranät så använde man sig av Google Analytics för att se i vilken utsträckning den implementerade lösningen användes på så sätt som de var planerat. Dessa resultat kommunicerades därefter uppåt i organisationen.

Eventuell stress och oro som uppstår bland medarbetarna i samband med förändringen försöker en av de intervjuades organisationer förekomma genom att man aktivt arbetar med formuleringar i informationen i de inledande skedena av förändringen. Tre av respondenterna ansåg att man inte upplevde att det fanns någon direkt oro kopplat till förändringar. Dock ansåg en av dem att den information som nådde tillbaka till hen med all sannolikhet filtrerats på sin väg genom organisationen vilket gör att hen kanske inte har en korrekt bild av hurvida det uppstått stress och oro längre ut i organisationen.

Samtliga utom en av de tillfrågade berättade att reaktioner från medarbetarna i samband med förändringen inte nådde fram till dem. I de fall de uppstått antar de tillfrågade att det tagits hand om av chefer på den nivå där reaktionen uppstått. Den respondent som angav att man arbetade

Att iscensätta förändring – Den interna kommunikationens roll i organisationers  
förändringsbenägenhet

med att fånga upp medarbetarnas synpunkter nämnde Intranät samt digitala och analoga enkäter  
som de kanaler man använde för detta ändamål.

## 6 Diskussion och slutsatser

*I denna del kommer resultaten av intervjuerna att ställas mot den teoretiska sammanfattning som tidigare presenterats i rapporten. Här presenteras även de slutsatser som rapporten genererat samt förslag till fortsatta studier. Slutligen besvaras rapportens frågeställningar i detta kapitel.*

### 6.1 Analys av resultat

Analysen av resultatet är uppdelat på följande sätt. Inledningsvis presenteras organisationernas nuvarande kommunikationsarbete. Därefter följer en analys av organisationernas strategiska kommunikationsarbete följt av medarbetar- samt ledarskapets inverkan. Slutligen presenteras en analys av organisationskulturens inverkan på förändringsarbetet.

#### 6.1.1 Organisationernas förändringskommunikation

Enligt förändringsexperternas beskrivningar av sina respektive organisationer förlitar man sig i stor utsträckning på den form av kommunikation som Rouse och Rouse (2002, s. 30-32) benämner textuell kommunikation. Detta tar sig uttrycket i val av kanaler som man huvudsakligen väljer att kommunicera igenom, exempelvis intranät och personaltidning.

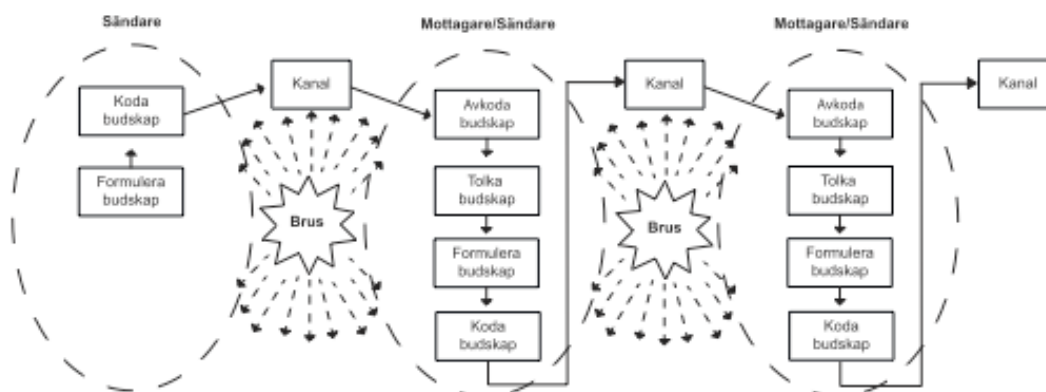
Gällande förändringsexperternas redogörelser över sina organisationers syn på kommunikation så förlitar de sig huvudsakligen på transmissionssynsättet som har sin tyngdpunkt i att informera snarare än att kommunicera. Heide et als. (2005, s. 32) beskrivning av transmissionssynsättet som en kommunikationsmodell som utelämnar mottagarens tolkning stämmer väl överens med de beskrivningar som de flesta respondenterna lämnar under intervjuerna. Detta eftersom organisationerna inte får någon återkoppling som bekräftar att informationen nått fram samt att den tolkats som avsett. Likaså beskrivs kommunikationen av förändringsexperterna som driven vertikalt genom deras respektive organisationer, det vill säga från toppen och nedåt. Vilket stämmer överens med Heide och Johanssons (2008a, s. 20) redogörelse över äldre kommunikationssynsätt.

Den tvåvägskommunikation som vuxit fram i och med att fokus i allt större utsträckning riktats mot mottagaren och dennes tolkning av budskapet är inte något som systematiskt eller strategiskt används i merparten av organisationerna i samband med att förändringar kommuniceras. Samtliga respondenter redogör för hur information stannat av då den fastnat i någon del av organisationen då informationskedjan brutits. Detta beror delvis på tekniska svårigheter men även på grund av att budskapet drunknar i den övriga informationsströmmen. Denna problematik går även att härleda till den mänskliga faktorn, det vill säga de personer som av olika anledningar bryter kommunikationskedjan utåt i organisationerna. Att detta sker är något som Rouse och Rouse (2002, s. 24-30) tagit med i sin kompletta kommunikationsmodell där man summerat dessa störningsmoment under namnet brus. Vid en jämförelse av den kompletta kommunikationsmodellen och den process som respondenterna beskriver för sin kommunikation i intervjuerna framträder en väsentlig skillnad. Respondenterna beskriver att man som ursprunglig avsändare av informationen inte får återkoppling eller bekräftelse på att informationen nått fram. Istället hoppas man att informationen likt vatten i ett vattenfall ska sippra ner genom organisationen. Då förändringsexperterna representerar organisationer som är



## Att iscensätta förändring – Den interna kommunikationens roll i organisationers förändringsbenägenhet

multinationella så ska informationen färdas genom en stor mängd mottagare/avsändare innan den nått hela vägen ut. Informationen ska således ta sig igenom en hel del brus på sin färd genom organisation. Det går därför inte att säkerställa att informationen når hela vägen fram samt att budskapet inte förändrats under sin färd. Det tillvägagångssätt som man i organisationerna använder är således en mix av transmissionssynsättet och den kompletta kommunikationsmodellen vilket kan illustreras i den delegeringsmodell som visas i figur 7.



**Figur 7.** Delegeringsmodell (Håkan Bengtsson 2015)

Enligt Heide och Johanssons (2008a, s. 16-25) resonemang finns det i de fall då informationen inte når fram en risk att medarbetarna själva sätter samman en bild av vilka konsekvenser förändringen kommer att få för dem. Detta är en högst påtaglig risk i de organisationer som förändringsexperterna representerar med anledning av det sätt man valt att kommunicera.

Uppfattningen kring kommunikation bland förändringsexperterna stämmer överens med ett av de synsätt på kommunikation som Heide et al. (2005, s. 41) presenterar, att det är personer med specialkompetens inom kommunikationsområdet som har kommunikation som sitt expertområde. Dock är det uttalat från flera respondenter att detta inte är ett önskvärt synsätt på kommunikationen. Istället vill man att ledare får ett större ansvar gällande att axla rollen som kommunikatörer. Detta tangerar det resonemang som Falkheimer och Heide (2011, s. 272) för gällande kommunikatörens roll att agera rådgivare samt i viss mån utbilda chefer och ledare inom kommunikation då det anses vara nödvändigt. Falkheimer och Heide menade vidare att medarbetare vill få information rörande den aktuella förändringen från sin närmsta chef. Detta då deras intresse i första hand riktas mot hur förändringen påverkar deras arbetsituation. Då förändringsexperterna i stor utsträckning delegerar ansvaret att föra informationen vidare är det rimligt att anta att medarbetarna i stor utsträckning får informationen från en chef som befinner sig hierarkiskt nära. Denna metod att sprida information medför dock att organisationen inte har möjlighet att styra den anpassning som kommunikationsbäraren gör av informationen. De chefer som axlat rollen som kommunikationsbärare har således ett stort ansvar gällande kommunikation i förändringsprocesser. Detta talar ytterligare för det som både teori och respondenter poängterar, att chefer och ledare måste ges möjlighet att utveckla sina kommunikativa egenskaper. Inte enbart för att skapa en kommunikationsprocess som möjliggör att information når ut till alla delar i organisationen utan även för att det är strategiskt viktigt för organisationer att säkerställa att rätt budskap förs vidare på det sätt som det är avsett.

Den roll som Cornelissen (2008, s. 207) tillskriver förändringskommunikationen gällande att identifiera källor till osäkerhet hos medarbetarna och på bästa sätt informera om vad förändringen innebär för deras del är inget som respondenterna lyfter fram. I de flesta fall förankras inte heller förändringen när den väl är implementerad. Som det nämns i

resultatkapitlet så finns det undantag bland respondenterna i denna fråga, men i de fallen har det framförallt handlat om att förankra förändringen i organisationernas toppskikt. Det framgår därför att det inte genomförs någon strukturerad form av insatser efter det att en förändring lanserats till dess att nästa påbörjas.

## 6.1.2 Organisationernas strategiska kommunikationsarbete

Förändringsexperternas organisationer arbetar alla till stor del efter den modell av kommunikationsstrategi som Rouse och Rouse (2002, s. 76) presenterar. Det vill säga att sändaren av budskapet skapar en kommunikätorsstrategi, mottagarstrategi, strategi för val av kanal samt budskapsstrategi. Den stora skillnaden mellan den genomförda undersökningen och modellen är att man som avsändare inom de organisationer som förändringsexperterna representerar ser målgruppen som en homogen grupp vilket medför att informationen inte målgruppsanpassas på det sätt som Rouse och Rouses indikerar i sin modell. Detta kan härledas till den begränsade tillgång till olika kanaler som respondenterna har att tillgå i sina projekt, vilket i sin tur går att koppla samman med två av de faktorer som Rouse och Rouse (2002, s. 95) lägger fram som viktiga för val av kanal, nämligen tid och pengar. Kommunikationsinsatserna generellt är underordnade de ekonomiska nyckeltalen i organisationerna. Respondenterna beskriver inte att deras organisationer ser någon direkt koppling mellan ekonomisk vinning och de kommunikativa insatser man internt genomför. Detta indikerar att man inte arbetar strategiskt med sin kommunikation i det avseende som Falkheimer och (Heide 2011, s. 13) menar, att strategisk kommunikation är medvetna kommunikationsinsatser som en organisation genomför med syfte att nå sina mål.

Falkheimer och Heide (2011, s. 30-33) sår vidare om en framtida utveckling som ökar mängden användargenererat innehåll samt att användaren i allt större grad själv söker upp den information hen är intresserad av, alternativt behöver. Det framgår att samtliga av förändringsexperterna är medvetna om denna trend och i somliga fall har deras organisationer börjat vidta åtgärder för att anpassa infrastrukturen och därmed möjliggöra denna kommunikationsform. Detta kan exemplifieras genom att intranät uppgraderas eller byts ut och att man då passar på att koppla på sociala funktioner. Detta kan på sikt innebära att medarbetaren själv står för en viss målgruppsanpassning. Detta kan möjligen anses vara tillräckligt då man vill sprida en viss typ av information, men i de fall där det är strategiskt viktigt att information når specifika mottagare erbjuder denna utveckling inte någon hjälp. Teorin visar att förändringar är viktiga för organisationer att genomföra framgångsrikt. Vidare pekar teorin på att kommunikationen har en nyckelfunktion för att förändringarna ska bli framgångsrika. Det är därför rimligt att anta att förändringskommunikation är strategiskt viktig och därför inte bör vara valfri för mottagaren att ta till sig.

Ytterligare en indikation på att det finns ett behov av nya kommunikationssätt går att skönja då respondenterna ombuds lista de kommunikativa utmaningar som deras respektive organisation står inför. De svar som ges på denna fråga går grovt att dela upp i två områden. Det första adresserar kommunikationskanalerna samt budskapet som förmedlas. Detta genom svar som uttrycker ett behov av att använda sig av kanaler som möjliggör för kommunikatorerna att säkerställa att informationen nått mottagarna samt tolkats korrekt av dem. I något fall efterfrågade respondenten kort och gott nya kanaler än de som fanns tillgängliga. Detta går att koppla samman med en annan respondents svar som innebar att bristande resurser samt bristande förståelse för kommunikationens roll inom ledningen var en stor utmaning. Det andra området riktar sig mot organisationskulturen. Respondenterna efterfrågar en kultur som innebär att medarbetarna själva söker information snarare än att organisationen tillhandahåller det i form av envägskommunikation. Alltså är den rådande delegeringsmodellen som utgår från transmissionssynsättet inte den metod som man egentligen föredrar. Då man tittar på båda dessa

områden så presentera de från sina respektive håll två olika perspektiv på samma problem, vilket i grund och botten handlar om organisationernas strategi för kommunikation. Genom att upprätta nya eller anpassa befintliga kanaler som möjliggör *kommunikation* inom organisationens olika delar skapar man samtidigt förutsättningar för att en ny kultur ska kunna växa fram. Att upprätta/anpassa kanaler är i sig inte något som ändrar kulturen, men i ett första steg så är det en förutsättning att infrastrukturen finns för att möjliggöra den kulturförändring gällande synen på kommunikation som respondenterna efterfrågar.

### **6.1.2.1 Slutsatser kring den interna kommunikationens betydelse i förändringsprocesser**

De intervjuade ser inte några större problem med det tillvägagångssätt som man kommunicerar sina förändringar idag vilket kan kopplas samman med det faktum att de inte nås av feedback från organisationen i någon större utsträckning. Även det faktum att respondenterna befinner sig högt upp i organisationshierarkin gör att då de tar fram informationsmaterial så görs det med åtanke att det är andra som kommer att vara kommunikationsbärare. Detta kan skapa en distans mellan de som skapar budskapet och den slutliga mottagaren.

Förändring framträder som väldigt kontextbunden då ingen förändring är den andra lik. Detta innebär att kommunikationsinsatser kan vara svåra att standardisera i förändringsprocesser. Merparten av respondenterna använde sig av Kotters modell. Modellen poängterar vikten av att skapa en känsla av nödvändighet för förändringen. Då förändringsexperternas organisationer huvudsakligen använde sig av delegeringsmodellen för att sprida information så är just en känsla av nödvändighet en oerhört viktig faktor. Det är detta som möjliggör att varje kommunikationsbärare tar sitt ansvar och sprider informationen vidare. Det framgår i intervjuerna att så inte alltid är fallet vilket gör att informationskedjan bryts. I de fall då informationen når hela vägen ut så har man från respondenternas sida ingen kontroll över *hur informationen presenteras* eller på vilket sätt *informationen tolkas av mottagaren*. Detta är respondenterna medvetna om och det efterfrågas en kommunikativ kunskap hos de som har en ledarroll som medför att de agerar kommunikationsbärare.

De slutsatser som går att formulera är baserat på ovan förda resonemang att organisationer i stor utsträckning använder sig av transmissionssynsättet gällande den interna kommunikationen i förändringsprocesser. Vidare måste organisationerna tillhanda hålla kanaler som möjliggör kommunikation inom samtliga delar av organisationen. Dessa kanaler måste stödja ett kulturskifte som innebär att medarbetaren aktivt söker information. Organisationerna måste även strategiskt arbeta med att säkerställa att informationen nått fram samt att den tolkats korrekt. Ett steg i detta är att man från organisationerna sida frångår delegeringsmodellen. Organisationerna måste även aktivt arbeta med att förankra förändringar och kontrollera att förändringsprocessen genomförts som planerat.

### **6.1.3 Medarbetarskapets - och ledarskapets roll**

Som det framgår i rapportens resultatdel så är medarbetarskapet inte ett prioriterat område för respondenterna. Läger man samman de svar som respondenterna anger så står det klart att en av orsaken till detta är att man är så pass medvetna om att det brus som uppstår i kommunikationen gör att det inte är möjligt att nå ut till samtliga med informationen. Det finns inte heller en kommunikationsinfrastruktur som möjliggör för medarbetarna att kommunicera med ledningen. Det finns dock något undantag. I ett fall var medarbetarna delaktiga i förändringen genom att de praktiskt bidrog till att forma det nya tillståndet för organisationen. I detta fall ansåg organisationen att förändringsinitiativet var lyckat. I det andra fallet upprättades direkta kanaler mellan medarbetarna och ledningen vilket utnyttjades av medarbetarna. Det

## Att iscensätta förändring – Den interna kommunikationens roll i organisationers förändringsbenägenhet

påstående som Heide et al. (2005, s. 156) gör gällande, att kommunikation i förändringsarbete har en roll i att skapa delaktighet och engagemang, kan därmed i viss mån anses applicerats i dessa båda organisationer. Det är således ett rimligt antagande att *kommunikation* och *delaktighet* med samtliga medarbetare har en positiv inverkan på förändringsinitiativets resultat. Precis som Falkheimer och Heide (2011, s. 241) nämner så är det viktigt att skilja på ledare och chef då ledarskapet är en process som uppstår i interaktionen mellan organisationens medlemmar. Gränsen mellan ledarskap och medarbetarskap är således inte så knivskarp som de båda termerna kan göra gällande. Nya ledare kan därför framträda om organisationerna ger sina medarbetare möjlighet att interagera med kolleger i större utsträckning än vad som idag är möjligt.

Den undersökning som Lewis (2006, s. 26) genomförde visade att medarbetarna valde att samla in sin information angående förändringen genom informella möten samt i diskussioner med sin närmsta chef. Likaså var det med samma metoder som man kommunicerade sina åsikter och synpunkter. Detta tillvägagångssätt stämmer väl överens med hur respondenterna beskriver sina respektive organisationer. Detta gör att medarbetarna i dessa organisationer i någon mån blir kommunikationsbärare. Noterbart är dock att denna kommunikation är begränsad till att innefatta medarbetaren och hans närmsta chef. Medarbetarna ges inte heller det stöd för kommunikation som Falkheimer och Heide (2011, s. 244-248) efterfrågar. Framförallt visar det sig genom avsaknaden av kanaler för medarbetaren att kommunicera genom. Heide och Simonsson (2011, s. 202) menar att medarbetarna bör ses som *aktiva* kommunikatörer. Detta eftersom de formulerar budskap, kritiskt tolkar information samt påverkar kolleger såväl som ledning. Här finns det en skillnad mellan förändringsexperternas organisationer och Heide och Simonssons resonemang. Skillnaden ligger i medarbetarnas roll att påverka ledningen. Då delegeringsmodellen inte erbjuder någon möjlighet att föra tillbaka mottagarens tolkning samt synpunkter av budskapet så försvinner även möjligheten att påverka ledningen. Detta resonemang går att koppla till det som Cornelissen (2008, s. 207) för gällande medarbetarens inställning till förändring. Cornelissen menar att förändringskommunikationens uppgift är att identifiera källor till medarbetarnas osäkerhet och därefter informera om hur dessa frågor tas hand om. Hela detta resonemang förutsätter dock att möjligheten finns att kommunicera direkt med sina medarbetare. Noterbart är även att förändringsexperternas organisationer i skrivande stund inte utnyttjar web 2.0 och dess möjligheter gällande att upprätta kommunikationskanaler med sina medarbetare.

Även valen att använda kommunikationsmodeller som Kotters åttastegsmodell kan bidra till att medarbetarna får en underordnad betydelse. Kotters modell belyser inte medarbetarnas behov av information och inte heller belyses den strategiska vikten av att kommunicera med medarbetarna. Georgalis, Samaratunge, Kimberley och Lus (2015, s. 108) argumenterar för att balansen i relationen mellan ledare och medarbetare är viktig för att skapa förtroende inför kommande förändringsinitiativ. För att medarbetaren ska uppleva förändringen som rättvis krävs en transparent process där medarbetarna involveras i processen och att informationsdelningen är kvalitativ. Detta är ett område där samtliga av förändringsexperternas organisationer har stora möjligheter att förbättra sina processer.

När det gäller ledarskapet så betonas dess vikt av flera respondenter. Det man efterfrågar och eftersträvar är ett ledarskap som innefattar ett kommunikativt ansvar. På så sätt har de organisationer som förändringsexperterna representerar anammat det post-heroiska ledarskapet som Rouse och Rouse (2002, s. 201) redogör för, det vill säga att fokus för ledarskapet ligger i ledarens förmåga att utföra de uppgifter som är kopplat till rollen snarare än hans personliga egenskaper. Återigen hamnar gränsdragningen mellan ledare och medarbetare i fokus. Bortser man helt från formella roller så framträder ett nytt organisatoriskt landskap där även informella ledare ges utrymme att göra sin röst hörd. Baserat på respondenternas beskrivning av sina

organisationer så är återigen en rimlig anledning till att detta redan inte skett att det saknas forum där organisationsmedlemmarna kan interagera.

### **6.1.3.1 Summering av ledar- och medarbetarskapet**

Summeras medarbetarskapets roll så har det inte någon större inverkan på det kommunikationsarbete som förändringsexperternas organisationer gör i förändringsprocesser. Trots att forskning pekar på ett paradigmskifte där fokus för kommunikationen flyttas från ledare till medarbetare så inriktar sig organisationerna enligt förändringsexperternas syn huvudsakligen på ledarskapet och dess kommunikativa förmåga. Som några respondenter poängterar så upplever de sina organisationer som reaktiva vilket kan vara en bidragande orsak till att man ännu inte nått fram till att medarbetarskapet prioriteras.

Ytterligare en slutsats som är möjlig att göra är att ledare måste få adekvat utbildning i kommunikation för att kunna axla rollen som kommunikationsbärare. Detta är strategiskt viktigt för att kunna säkerställa kvaliteten och innehållet av de budskap man från organisationens sida vill förmedla.

Slutligen är det svårt att inte titta på den inverkan Kotters åttastegsmodell kan ha gällande framförallt medarbetarskapet. Modellen är inte anpassad till den moderna synen på kommunikationens bidrag inom förändringsprocesser. Den betonar inte heller vikten av att skapa delaktighet bland medarbetarna. Sett ur ett strikt kommunikationsperspektiv så stödjer därmed modellen det förlegade transmissionssynsättet. Organisationerna bör därför antingen utveckla Kotters modell alternativt leta efter helt nya modeller att förlita sig på i sina förändringsprocesser. Detta då modellen delvis är utdaterad och cementerar en förlegad syn på kommunikation.

### **6.1.4 Organisationskulturens och kontextens inverkan**

I diskussionerna kring organisationskulturens inverkan på förändringsarbetet så framgår det att respondenterna spontant är kluvna i frågan. I de diskussioner som förs framkommer det dock att kulturen genomgående är en viktig faktor som organisationerna medvetet eller omedvetet tar med i planeringen av förändringen. Detta då två av respondenterna anger att de tar kulturen i beräkning i sitt planeringsarbete och två av respondenterna målar upp en bild som visar att kulturen påverkar förändringsarbetet. Det är således ett rimligt antagande att organisationskulturen är en viktig parameter i förändringsarbetet. Detta verkar dock inte ske systematiskt utan ses av respondenterna som en självklar förutsättning. Enligt Bangs (1995, s. 82) definition av organisationskultur som innefattar människor, omgivningsbestämda faktorer samt kulturutvecklingsprocessen så beskriver två av respondenterna tydligt att de tar kulturen i beaktande. Detta genom att de engagerar medarbetarna i förändringen respektive initierar en dialog som möjliggör för medarbetarna att dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper. Denna typ av initiativ bidrar till kulturutvecklingsprocessen genom att organisationen samverkar för att nå målet med förändringen.

Kontexten som själva organisationen utgör är nära knuten till organisationskulturen. Den bild som respondenterna ger av sina respektive organisationer gör att kontexten träder fram som en avgörande faktor som påverkar kommunikationsinsatserna i samband med förändringar.

Organisationerna som respondenterna representerar är verksamma i flera olika världsdelar vilket gör att det inom organisationen egentligen finns flera olika mikrokontexter. Kontexten formas av olika faktorer som exempelvis organisationskultur, syn på ledarskap, infrastruktur och existerande kommunikationsprocesser. Som tidigare nämnts så poängterar en av respondenterna

att ingen förändring är den andra lik. Detta stärks av de övriga respondenternas beskrivning av processer samt utmaningar i samband med förändringsarbete. Exempelvis nämner två av respondenterna att de använder Kotters åttastegsmodell, men att de plockar de delar som de anser vara relevanta för förändringen vilket kan tolkas som att modellen som helhet inte är applicerbar på ett praktiskt plan. Även det faktum att respondenterna tillsammans presenterar en stor mängd utmaningar som är kopplade till den interna kommunikationen indikerar att det finns många aspekter att ta hänsyn till då det gäller att planera och genomföra en kommunikationsinsats. Även detta faktum bidrar till att förstärka bilden av att det är svårt att skapa en generell modell för hur förändringar och förändringskommunikation ska genomdrivas då organisationskontexten skiljer sig åt mellan de olika organisationerna.

#### **6.1.4.1 Slutsatser för organisationskulturens inverkan**

Baserat på ovanstående resonemang är en rimlig slutsats att organisationskulturen har en inverkan på förändringsarbete i allmänhet och kommunikation kring förändringar i synnerhet. Eftersom organisationerna är verksamma över hela världen så är det helt enkelt inte rimligt att det som Heide och Simonsson (2011, s. 202) benämner som den Skandinaviska ledarskapsstilen går att tillämpa fullt ut i dessa organisationer. Varje region har sin egen organisationskultur samt kontext inom vilka de verkar. Det är möjligen här som det går att finna svar på varför organisationerna väljer att tillämpa delegeringsmodellen för sitt kommunikativa arbete. Delegeringsmodellen stämmer ganska väl överens med den Skandinaviska ledarskapsstilen så tillvida att den fördelar ansvaret på flera personer. Då det rör sig om olika marknader som den information organisationerna producerar ska nås ut till är det även förståeligt att man från organisationernas sida väljer att låta marknaderna anpassa informationen. Detta blir dock till en potentiell risk då man från organisationens sida inte upprättat kommunikationssystem och processer som säkerställer att informationen verkligen når ut. Även den faktorn att man upplever att ledarna är i behov av kunskap kring hur kommunikationsarbetet ska genomföras bidrar till att förstärka denna risk. Detta styrker det faktum att ledarskapets kommunikativa kunnande hamnar i fokus för att framgångsrikt sprida budskapen på alla plan inom organisationerna.

Ytterligare en slutsats går att presentera angående organisationskulturen. Detta är att det är viktigt att ta kulturens betydelse i beaktning då budskap och kanal väljs för kommunikationsinsatser. Framtida kommunikationsstrategier samt kommunikationskanaler bör därför ta hänsyn till de olika kulturer och kontexter som sammantagit utgör *hela organisationen*. Då organisationerna består av flera olika mikrokontexter så går det att formulera följande hypotes: En förändring inom en organisation är egentligen lika många förändringar som det finns roller och/eller individer representerade i respektive mikrokontext. Detta sätter Lewins (1997, s. 330) antagande att det är lättare att förändra en grupp än dess individer var för sig i ett nytt ljus. Det kan möjligen vara lättare, men behovet av att nå individerna på deras villkor har ökat i dagens organisationskontexter med anledning av det informationsbehov individerna i dag har.

#### **6.1.5 Den förändringsbenägna organisationen**

Enligt Soumyaja, Kamalanabhan och Bhattacharyya (2011, s. 85) är förändringsbenägenhet individens övertygelser, attityder och intentioner för en förändring. Det är således ett visst beteende som man eftersträvar hos medarbetarna för att skapa en god förändringsbenägenhet. Det går därför att knyta an förändringsbenägenheten till samtliga områden som denna rapport berört, det vill säga organisationskulturen, organisationskontexten, den strategiska kommunikationen samt ledar- och medarbetarskapet. Baserat på analysen av dessa områden som presenterats ovan så går det att definiera tre nyckelaktiviteter som kan bidra till att

organisationerna i större utsträckning fokuserar på individen. Dessa är kommunikation, delaktighet och transparens. Dessa rymmer alla inom begreppet förändringsbenägenhet. Det är därför ett rimligt antagande att dessa tre nyckelaktiviteter borde sättas i fokus även när det gäller att skapa en god förändringsbenägenhet. Vidare måste man från organisationerna sida i större utsträckning fokusera på samtliga inom organisationen vilket innefattar även de medarbetare som är verksamma längst ut. Då organisationskulturen utgörs av samtliga individer inom organisationen är det ett rimligt antagande att samtliga individer även påverkar förändringsbenägenheten vilket medför att organisationerna i större utsträckning bör inkludera samtliga medarbetare i sitt strategiska kommunikationsarbete. Därigenom borde rimligen delaktigheten och dialogen med medarbetarna förbättras vilket ökar organisationernas möjligheter att skapa en förbättrad förändringsbenägenhet.

### **6.1.5.1 Slutsatser kring organisationernas förändringsbenägenhet**

De modeller som används är alla inriktade på de steg som sker i en organisation från det att förändringen planeras fram till dess att den lanseras/genomförs. Väldigt lite fokus ligger på de aktiviteter som sker efter att detta har skett. Vidare är dessa modeller linjära och har en början och ett slut. Den vanligaste modellen som används enligt denna studie är Kotters modell. Denna kan exemplifiera synsättet att en förändring ses som ett projekt då modellens avslutande steg innebär att man förankrar det nya tillvägagångssättet i organisationen. Då all tidigare forskning entydigt visar att förändring är en naturlig del av organisationer så är det rimligt att ur ett organisationsperspektiv se förändringar som cykliska till sin natur. Att skapa en god förändringsbenägenhet innefattar därför hela denna process, det vill säga både det som sker innan, under men även efter förändringen. Appliceras detta på antagandet att förändringar är cykliska samt att fokus ligger på det som sker från planering till implementering av förändringar så börjar ett område urskilja sig som extra relevant för just förändringsbenägenhet. Detta är de aktiviteter som sker från det att en förändring lanserats till dess att nästa börjar planeras. Både Heide och Johansson (2008a, s. 15) samt Georgalis, Samaratunge, Kimberley och Lu (2015, s. 108) menar att förtroende för kommande förändring bland medarbetarna är beroende på hurvida de upplever den föregående förändringen som rättvis eller inte samt vilket resultat den medförde.

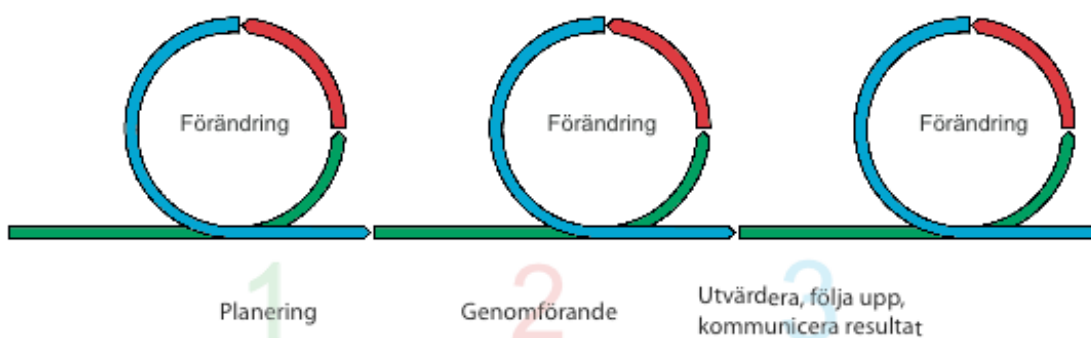
Med avstamp i detta resonemang så går det att dra slutsatsen att de huvudsakliga parametrarna som bidrar till organisationers förändringsbenägenhet är organisationskulturen, kontexten samt de strategier, processer och infrastruktur som organisationerna väljer att utarbeta samt upprätta. Till detta kan läggas de övertygelser och attityder Soumyaja, Kamalanabhan och Bhattacharyya (2011, s. 85) menar att medarbetarna har inför en förändring.

### **6.1.5.2 Den cykliska modellen för förändring**

Resonemanget som förts ovan angående att förändringar inom organisationer är cykliska samt att kontexten och organisationskulturen påverkar förändringsarbetet gör att fokus för att skapa lyckade förändringsprojekt ligger inom organisationen snarare än i de aktiviteter man gör under själva förändringen. De modeller som idag finns har till stor del fokus på förändringen. Slutsatsen av denna studie är att modeller istället borde ta sitt ursprung i kontexten, det vill säga organisationen. Baserat på dessa slutsatser har den trestegsmodell som visas i figur 8 konstruerats. Det första steget innebär att förändringen planeras. Det andra steget att den genomförs/implementeras. Slutligen säkerställs förändringen, den följs upp, utvärderas och resultaten kommuniceras inom organisationen. Tidigare modeller har till stor del fokuserat på framförallt det första, men även i viss mån det andra steget vilka ämnar generera en lyckad förändring. Kotters åttastegsmodell som var den vanligaste förekommande bland förändringsexperterna i denna studie skulle exempelvis till stor del kunna rymmas inom det första planeringssteget. Ska organisationer lyckas skapa en god förändringsbenägenhet borde

fokus istället skifta till det tredje steget. Genom att utvärdera och följa upp förändringen skapar organisationerna goda möjligheter för att utarbeta så kallade ”best practices”. Samtidigt ges medarbetarna möjlighet att göra sin röst hörd angående hur de upplevde förändringen samt vilken konsekvens den medförde för deras del.

Genom att kommunicera resultatet av både förändringen samt utvärderingen minimerar man risken för missförstånd vilket kan bidra till att oro och motstånd i samband med kommande förändringar minskas. Det är i modellens tredje steg de parametrar som Heide och Johansson (2008a, s. 15-19) lyfter fram som viktiga för att undvika motstånd går att finna. Dessa är att genomföra en analys av organisationens utgångsläge inför en förändring samt att utvärdera genomförda förändringsinitiativ. Detta är aktiviteter som måste ske parallellt och synkroniserat för att säkerställa att den kommande förändringen överhuvudtaget är relevant att genomföra samtidigt som organisationen kontinuerligt utvecklar sina ”best practices”. Förändringar kan således inte ses som isolerade aktiviteter utan som en del i en ständigt pågående förändringsprocess. Genom att rikta uppmärksamhet mot denna del av förändringscykeln adresserar man även en del av de kommunikationsbarriärer som respondenterna nämner. Exempelvis skapar man goda förutsättningar för samsyn inom organisationen för både genomförda och kommande förändringsinitiativ. Samtidigt skapar man även goda förutsättningar att säkerställa att kommande förändringsinitiativ inte motverkas av parallella initiativ inom organisationen. Det är således min slutsats att det är i det tredje steget i den cykliska modellen som god förändringsbenägenhet möjliggörs.



**Figur 8.** Cyklisk modell av organisationsförändring (Håkan Bengtsson 2015)

Heide och Johanssons (2008a, s. 16) beskrivning av svårigheten som balansakten mellan förändring och stabilitet utgör sätts med detta resonemang i centrum. Om förändring är konstant och cyklisk är denna avvägning en förutsättning för organisationer att hantera för att kunna fortsätta att förändras och därmed i förlängningen överleva. Det är med andra ord inte möjligt för en byråkratisk organisation att dra ner tempot i förändringarna liksom det inte är möjligt för en förändringsbenägen organisation att låta bli att implementera rutiner. Även detta talar för att större fokus bör riktas mot det tredje steget i den cykliska modellen. Liksom Heide och Johansson (2008a, s. 15) påpekar så är det viktigt att utvärdera förändringsinitiativen då man därigenom för kunskap som man kan dra lärdomar inför kommande förändringsinitiativ.

Organisationers förändringsbenägenhet har även en möjlighet att hämma motstånd som uppstår i samband med förändringar. Som Bang (1995, s. 103) nämner bidrar strukturer till att minska den osäkerhet som nya situationer innebär. Strukturerna kan då bidra till att skapa trygghet för medarbetarna. Bangs resonemang bygger på att man som organisationsmedlem därför inte vill överge den kultur man är van vid. En organisation med god förändringsbenägenhet ger sig själv goda förutsättningar för att minimera motstånden mot strukturella skiften.



## 6.1.6 Förändringskommunikation eller förändringsinformation?

Som analysen visat har denna rapport genererat flertalet slutsatser. Utöver de som presenterats ovan så vill jag med anledning av den genomförda undersökningen göra ytterligare ett tillägg. Litteratur och tidigare forskning hänvisar till kommunikation i samband med förändringar som termen *förändringskommunikation*. Sett till hur det praktiskt fungerar i de organisationer som förändringsexperterna representerar är *förändringsinformation* en mer adekvat term. Detta då förändringsexperterna upplever att de saknar möjlighet att kommunicera med samtliga mottagare på det sätt som krävs för att uppfylla de krav för modern kommunikation som presenterats i denna rapport. Syftet med rapporten var att presentera en bild av förändringsexperternas syn på kommunikationens roll i samband med förändringsprocesserna. Även om respondenterna på olika sätt ger uttryck för att kommunikationen är viktig i samband med förändringsinitiativ så upplevs det ändå inte som att det är ett område som prioriteras. Istället beskrivs kommunikationsinsatser som är i linje med vad organisationerna tidigare gjort. Teorin som presenteras i denna rapport påvisar dock att det finns mer aktuella synsätt på kommunikationens roll i förändringsprocesser liksom det finns mer aktuella kommunikationsmodeller än de organisationerna till stor del använder.

## 6.2 Resultat av analysen

Utöver de slutsatser som ovan presenteras kan rapportens frågeställningar slutligen besvaras på följande sätt:

*Hur kan organisationer arbeta för att skapa en god förändringsbenägenhet?*

Organisationerna kan strategiskt arbeta för att skapa en god förändringsbenägenhet genom att lägga större vikt på de aktiviteter som sker mellan förändringsinitiativen. Här ligger aktiviteter som att exempelvis utvärdera förändringsinitiativet och kommunicera resultatet. Organisationerna bör vidare upprätta kommunikationskanaler som tillåter medarbetaren att göra sin röst hörd och känna delaktighet i förändringen. Detta innebär även att man frångår det rådande transmissionssynsättet. Slutligen bör ledarnas kommunikativa förmåga förbättras då det är de som medarbetarna i första hand söker sig till för att få information.

*På vilket sätt används medarbetarskapet och ledarskapet som en strategisk resurs i förändringsprocesser?*

Förändringsexperterna beskriver att deras organisationer i dagsläget inte använder medarbetarskapet som en strategisk resurs för att verka för en förändringsbenägen organisation. Dock ligger flera av organisationerna i startgroparna med att implementera kommunikationskanaler som ger förutsättningar för medarbetarskapet att anamma en annorlunda roll i framtiden. Studien visar dock att kommunikation och delaktighet bland medarbetarna har en positiv inverkan på förändringsinitiativets resultat. Däremot så poängteras ledarskapet som en viktig kommunikativ resurs som organisationerna prioriterar att utveckla så att det så småningom kan axla en strategisk funktion i samband med kommunikation i förändringsprocesser. I förlängningen kan en sådan utveckling bidra till att påverka förändringsbenägenheten inom organisationerna.

*Hur inverkar organisationskulturen på planering och genomförande av förändringar?*

Det framgår att organisationskulturen har en inverkan på den planering samt genomförandet av förändringsarbetet inom de undersökta organisationerna. Även om det i somliga fall sker omedvetet så beskriver förändringsexperterna att deras organisationer tar organisationskulturen i beaktning inför förändringsinitiativ. Framförallt visar det sig genom de kommunikationssätt som organisationerna använder sig av. Genom att delegera ansvaret för målgruppsanpassning snarare än att man från respondenternas sida gör detta arbete tyder på att kulturen i viss mån styr kommunikationsprocessen. Det faktum att organisationerna i och med sin geografiska spridning har flera olika kulturer att ta hänsyn till styrker behovet att man från organisationens sida måste upprätta kommunikationskanaler som gör att det går att säkerställa att informationen nått ut samt tolkats korrekt. Det framgår även att organisationskulturen tillsammans med organisationskontexten är så pass viktiga förutsättningar för den interna kommunikationen i allmänhet och för förändringskommunikation i synnerhet att dessa parametrar i ännu större grad borde tas hänsyn till i det strategiska kommunikationsarbetet. En av respondenterna nämnde att varje förändring är unik. Då organisationerna består av flera olika mikrokontexter så går det att formulera följande hypotes: En förändring inom en organisation är egentligen lika många förändringar som det finns roller representerade i respektive mikrokontext.

### 6.3 Förslag till fortsatta studier

Denna studie har identifierat flertalet olika ingångar för framtida studier. Denna studie genomfördes med 5 respondenter. För att stärka reliabiliteten bör en liknande studie med fler respondenter genomföras. Vidare har denna studie genomförts med respondenter från multinationella organisationer. För att testa de slutsatser som studien genererat bör framtida studier därför även genomföras med mindre organisationer för att på så sett bidra till en helhetsbild över förändringskommunikationens område. Slutligen pekar de slutsatser som genererats entydigt på att det finns ett steg i förändringsprocessen som inte fått någon större uppmärksamhet inom forskningen. Detta är de aktiviteter som sker mellan två förändringsinitiativ och som enligt denna studie är nyckelaktiviteter i att skapa en god förändringsbenägenhet och därmed en god förändringsbenägenhet inom organisationer. Den cykliska modell (figur 8) som presenteras i denna rapport är fokuserad på *vad* som sker. Framtida studier kan med avstamp i denna modell undersöka det *hur* som är kopplat till modellen. På så sätt tar forskningen ytterligare ett steg mot att närma sig det område som rimligen kommer att vara ett stort fokusområde för organisationer i framtiden då det direkt kan kopplas till deras framgång samt överlevnad, nämligen organisationers förändringsbenägenhet.

Dessa slutsatser bör ses i skenet av de reservationer som presenteras i kapitel 4.6.1. Då antalet respondenter är förhållandevis få så är det befogat att ifrågasätta reliabiliteten på studien. De slutsatser som genererats av studien visar att organisationskontexten är en viktig parameter vilket gör slutsatserna framförallt kan anses relevanta för de organisationer som förändringsexperterna representerar.

## 7 Sammanfattning

*I detta kapitel summeras rapporten kortfattat.*

Syftet med denna rapport var att undersöka och analysera kommunikationens roll i förändringsprocesser med utgångspunkt i förändringsexperters perspektiv och erfarenheter.

En kvalitativ undersökning i form av semistrukturerade intervjuer genomfördes med fem respondenter som representerade Alfa Laval AB, Tetra Pak, Höganäs AB, Trelleborg AB samt Symbal Communication AB. Intervjuerna presenterade en bild av hur respondenternas organisationer idag arbetade med sin interna kommunikation i samband med förändringar. Intervjuernas resultat analyserades därefter och sattes i relation med det teoretiska ramverk som rapporten redogjort för.

Resultatet av studien visade att organisationerna arbetade på liknande sätt och att de stöter på snarlika problem. Studien visade vidare att organisationerna identifierat liknande kommunikativa utmaningar inför framtiden. De kommunikationsmodeller som organisationerna använder är av den äldre sorten vilket innebär att lite fokus riktas mot mottagaren och dennes tolkning av informationen. Organisationerna är således inte så långt framme i sin syn på kommunikation som teorin vill göra gällande som dagens norm.

Organisationerna kan uppnå en bättre förändringsbenägenhet genom att fokusera på aktiviteterna som sker mellan de olika förändringsinitiativen. Vidare bör organisationerna upprätta den nödvändiga kommunikationsinfrastrukturen som krävs för att medarbetarna aktivt ska kunna kommunicera inom organisationen och därmed styrka deras grad av delaktighet i förändringsprocesserna

## Referensförteckning

- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund. Studentlitteratur.
- Bang, H. (1995). *Organisationskultur*. 3:e upplagan. Lund. Studentlitteratur.
- Berggren, C, Gillström, L, Gillström, L, Östling, B. (2001). *Praktiskt Ledarskap*. Malmö. Liber AB.
- Berry, F. S. (2007). Strategic Planning as a Tool for Manageing Organizational Change. *International Journal of Public Administration*. 30(3), ss. 331-346.
- Bisel, R. S, Barge, J. K. (2011). Discursive positioning and planned change in organizations. *Human Relations*. 64(2), ss. 257-283.
- Blank, G, Reisdorf, B, C. (2012). The participatory web. *Information, communication & Society*. 15(4), ss. 537-554.
- Bolman, L. G, Deal, T. (1999). 4 steps to keeping change efforts heading in the right direction. *The Journal for Quality and Participation*. 22(3), ss. 6-11.
- Bordia, P, Hunt, E, Paulsen, N, Tourish, D, DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 13(3), ss. 235-365.
- Bouckenooghe, D. (2012). The role of organizational politics, contextual resources, and formal communication on change recipients' commitment to change: A multilevel study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 21(4), ss. 575-602).
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2:a upplagan. Malmö Liber AB.
- Burnes, B, Jackson, P. (2011). Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of Change Management*. 11(2), ss. 133-162.
- Chrusciel, D, Field, D. W. (2006). Success factors in dealing with significant change in organization. *Business Process Management Journal*. 12(4), ss. 503-516.
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication A Guide To Theory And Practice*. Second edition. Wiltshire. Sage Publications Ltd.
- Dagens Industri. (2015). <http://www.di.se/artiklar/2015/3/9/sonys-vd-smartsamt-besked-att-ge-medarbetarna/>. [2015-04-22].
- Dagens Industri. (2015). <http://www.di.se/artiklar/2015/3/18/daimler-investerar-miljarder-i-ny-fabrik/>. [2015-04-23].
- Denscombe, M. (1998). *Forskningshandboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund. Studentlitteratur.

Att iscensätta förändring – Den interna kommunikationens roll i organisationers  
förändringsbenägenhet

- Falkheimer, J, Heide, M. (2011). *Strategisk kommunikation: forskning och praktik*. Lund. Studentlitteratur.
- Ganta, V, C, Manukonda, J, K. (2014). Leadership during change and uncertainty in organizations. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*. 3(3). ss. 1183-1190.
- Georgalis, J, Samaratunge, R, Kimberley, N, Lu, Y. (2015). Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perception of justice. *Australian Journal of Management*. 40(1), ss. 89-113.
- Gustafson, P. VD/Symbal Communication AB, 2015: muntl. Intervju, 11 maj 2015.
- Gustavsson, B. (red.) (2004). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. 3:e upplagan. Lund. Studentlitteratur.
- Hall, L. W. (1993). Six elements for implementing and managing change. *Logistics Information Management*. 6(2), ss. 46.
- Haslebo, G, Nielsen, K, S. (1997). *Organisationsförändring*. Lund. Studentlitteratur.
- Heide, M, Johansson, C, Simonsson, C, Dalfelt, S. (2005). *Kommunikation & Organisation*. Malmö. Liber AB.
- Heide, M, Johansson, C. (2008a). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*. 13(3), ss. 288-305.
- Heide, M, Johansson, C. (2008b). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö. Liber AB.
- Heide, M, Simonsson, C. (2011). Putting Coworkers in the Limelight: New Challenges for Communication Professionals. *International Journal of Strategic Communication*. 5(4), ss. 201-220.
- Hoff, M. Change Manager/Tetra Pak VD/ChaseXL AB, 2015: muntl. Intervju, 22 april 2015.
- Holme, I. M, Solvang, K, B. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund. Studentlitteratur.
- Jahja, R. Communications Manager/Trelleborg AB, 2015: muntl. Intervju, 24 april 2015.
- Karlfeldt, J. Internal Communication Manager/Alfa Laval AB, 2015: muntl. Intervju, 21 april 2015.
- King, N, Anderson, N. (2002). *Managing Innovation and Change: a Critical Guide for Organizations*. Cornwall. Thomson.
- Kitchen, P. J, Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications*. 7(1), ss. 46-53.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*. 9(2), ss. 32-46.
- Kotter, J, P. (1996). *Leading Change*. Boston. Harvard Business School Press.

Att iscensätta förändring – Den interna kommunikationens roll i organisationers  
förändringsbenägenhet

- Kvale, S, Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund. Studentlitteratur.
- Lewin, K. (1997). *Resolving Social Conflicts: Field Theory in Social Science*. Seventh printing. American Psychological Association. Auburn Hills, MI.
- Lewis, K, L. (2006). Employee Perspectives on Implementation Communication as Predictors of Perception of Success and Resistance. *Western Journal of Communication*. 70(1), ss. 23-46.
- Lewis, E, Romanaggi, D, Chapple, A. (2009). Successfully managing change during uncertain times. *Strategic HR Review*. 9(2), ss. 12-18.
- Lucey, J, J. (2008). Why is the failure rate for organisation change so high? *Management Services*. 52(4), ss. 10-19.
- Miller, K. (2003). *Organizational Communication – Approaches and Processes*. Third edition. Belmont. Thomson Wadsworth.
- Oakland, J, S, Tanner, S. (2007). Successful Change Management. *Total Quality Management & Business Excellence*. 18(1), ss. 1-19.
- Rask-Lindholm, U. Group Communication Manager/Höganäs AB, 2015: muntl. Intervju, 11 maj 2015.
- Smith, M. E. (2002). Implementing Organizational Change: Correlations of Success and Failure. *Performance Improvement Quarterly*. 15(1), ss. 67-83.
- Soumyaja, D, Kamalanabhan, T, J, Bhattacharyya, S. (2011). Employee Readiness to Change and Individual Intelligence: The Facilitating Role of Process and Contextual factors. *International Journal of Business Insights & Transformation*. 4(2), ss. 85-92.
- Stanleigh, M. (2008). Effecting successful change management initiatives. *Industrial and Commercial Training*. 40(1), ss. 34-37.
- Steiber, A, Alänge, S. (2013). A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc. *European Journal of Innovation Management*. 16(2), ss. 243-264.
- Stonehouse, D. (2013). Resistance to change: the organisation dimension. *British Journal Of Healthcare Assistants*. 7(3), ss. 150-151.
- Stroh, U, Jaatinen, M. (2001). New approaches to communication management for transformation and change in organisations. *Journal of Communication Management*. 6(2), ss. 148-165.
- Svenning, C. (2003). *Metodboken*. 5:e upplagan. Eslöv. Lorentz Förlag.
- Vasile, M, Voica, O. (2013). Leadership Evidences: Communication and the Organizational Change Success. *Change and Leadership*. 17, ss. 245-253.
- Voica, O. (2013). Organizational Change Effectiveness: A Few Significant Indicators for Romanian Companies. *Manager*. 18, ss. 146-162.
- Weick, E, K, Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of psychology*. 50(1), ss. 361-386.

Att iscensätta förändring – Den interna kommunikationens roll i organisationers  
förändringsbenägenhet

Wilhelmson, L. (2003). *Förnyelse på svenska arbetsplatser – balansakter och  
utvecklingsdynamik*. Stockholm. Arbetslivsinstitutet.

## **Bilagor**

### **Bilaga 1 – Intervjuguide**

#### **Uppvärmningsfrågor**

Berätta lite om dig själv.

Vilken är din yrkesroll och vilka arbetsuppgifter har du på företaget?

Kan du beskriva en hur en vanlig arbetsvecka ser ut?

#### **Tema 1 – Förändringsarbetet**

1. Kan du beskriva en pågående förändring – alternativt någon som skett nyligen inom företaget/som du varit delaktig i.
2. Hur ser processen ut för förändringsarbetet?
3. Vilka kommunikationskanaler använde ni under förändringsprocessen?
4. Vilka kommunikationsbarriärer stötte ni på?
5. Hur följdes förändringen upp?

#### **Tema 2 – Ledarskap & medarbetarskap**

6. Vilka forum använder ni för att skapa en dialog mellan ledare och medarbetare?
7. Vilken roll har medarbetarna respektive ledarna som kommunikationsbärare under förändringen
8. Berätta om hur dialogen ser ut mellan ledning och medarbetare under förändringsprocessen?
9. På vilket sätt skulle medarbetarna kunnat vara mer delaktiga i förändringsprocessen?

#### **Tema 3 – Intern kommunikation**

10. Hur tar ni emot feedback från medarbetarna om förändringen/kommunikationsarbetet kring förändringen
11. Vilka lärdomar har organisationen tagit av tidigare organisationsförändringar?
12. Berätta om hur ni brukar kommunicera med era medarbetare?
13. Vilka utmaningar upplever du att det finns för den interna kommunikationen på företaget?



#### **Tema 4 - Förankring av förändringen**

14. På vilket sätt säkerställer ni att förändringen är förankrad på alla nivåer inom organisationen?
15. Hur hanterar ni eventuell oro, stress och osäkerhet kopplat till förändringen bland medarbetarna?
16. Hur hanterade ni de reaktioner ni mötte då förändringen tillkännagavs?

#### **Tema 5 – Organisationskultur**

17. Beskriv organisationskulturen inom företaget.
18. På vilket sätt tas organisationskulturen i beaktning i planeringsarbetet inför förändringen?
19. Hur påverkas förändringen av organisationskulturen?

#### **Tema 6 - Avslutande frågor**

Vad skulle du säga är de viktigaste punkterna att ta i beaktning när det gäller att kommunicera en förändring till medarbetare?

Har du några frågor eller funderingar?

Finns det något mer angående er kommunikation/förändringsarbete som jag bör känna till?